

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student:	Bc. Dagmar Lipinová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dagmar Lipinová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

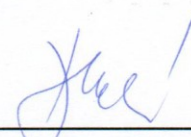
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, vyjma příloh 3 a 4 daných mi k dispozici, které jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 25. 4. 2014

Podpis:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'L' followed by a horizontal line and a small flourish.

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1. Vysvětlení základních pojmů	7
2.2. Lidský kapitál jako součást tržní hodnoty podniku	8
2.3. Investice do vzdělávání a rozvoje	8
2.4. Rozvoj lidských zdrojů a odpovědnost za firemní vzdělávání	10
2.5. Plánování a řízení kariéry	12
2.6. Plán osobního rozvoje	13
2.7. Systematický přístup ke vzdělávání	13
2.8. Vzdělávací proces a jeho fáze	15
2.8.1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání	15
2.8.2. Plánování vzdělávání	20
2.8.3. Realizace vzdělávacího procesu	25
2.8.4. Hodnocení výsledků vzdělávání	26
2.9. Role HR oddělení a liniových manažerů ve vzdělávacím procesu	31
2.10. Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v malé firmě	32
2.11. Vzdělávání zaměstnanců v době hospodářské recese	34
2.12. Trendy ve vzdělávání zaměstnanců	37
2.12.1. Povinné a nepovinné vzdělávání	37
2.12.2. Zaměření vzdělávání	38
2.12.3. Druh vzdělávání	38
2.12.4. Limitování podniků v poskytování vzdělávání a důvody jeho neposkytování	39
2.12.5. Přínosy a rizika trendu	39
3. Charakteristika organizace	41
3.1. Organizační struktura firmy	42
3.2. Poslání, vize a strategie	42
3.3. Silné stránky a konkurenční výhody	43
3.4. Slabé stránky a hrozby	44
3.5. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	47
4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	48
4.1. Aplikované metody	48
4.2. Popis stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje	48

4.2.1. Realizace projektu vzdělávání	49
4.2.2. Náklady	51
4.2.3. Řízení kariéry a rozvoje zaměstnanců.....	52
4.2.4. Plánování a realizace vzdělávání.....	53
4.2.5. Hodnocení výsledků	53
4.3. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	54
4.3.1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb firmy	54
4.3.2. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců	55
4.4. Zhodnocení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje	67
5. Návrhy a doporučení	68
6. Závěr	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM ZKRATEK	79
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
SEZNAM PŘÍLOH	

1. Úvod

Poněvadž jsou lidé nejdrahocennějším zdrojem podniku, je extrémně důležité, aby pracovali na optimální úrovni svého výkonu. K tomu významně přispívá rozvoj zaměstnanců, který by v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu měl být součástí strategického plánu firmy a jasně se vztahovat k podnikovým cílům. V minulosti bylo na vzdělávání a trénink příliš často pohlíženo jako na zbytečný náklad a v mnohých firmách tento pohled přetrvává dodnes.¹

Zvláště v dnešní nelehké době se zaměstnavatelé poměrně často zamýšlejí nad otázkou, proč vzdělávat své zaměstnance. Firmy, kterým se ekonomicky daří dobře, jsou ochotny vynakládat velké finanční částky na vzdělávání, avšak v případě, že se zhorší finanční situace, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních výdajů. Investice do vzdělávání lidských zdrojů lze považovat za účelně vynaložené, přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu a zisku a vyplatí se i v těžkých dobách, protože mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. Bez nich nelze úspěšně podnikat a zaměstnavatelé si to stále více uvědomují. S ohledem na vývoj trhu, technologií a množství nových poznatků, jsou zejména pracovníci základem pro rozvoj firmy.

Cílem každé firmy je spokojenost zákazníků a k tomu je potřeba mít kvalitní a výkonné zaměstnance, kteří by měli být pravidelně seznamováni s nejnovějším vývojem v oboru i na trhu. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě. Záleží však na jejich angažovanosti a motivaci. Naopak nedostatek způsobilých a motivovaných zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu firmy.²

Cílem diplomové práce je na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ABC a. s. navrhnout změny na zlepšení procesu.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části bude věnována pozornost teoretickým východiskům, zejména lidskému kapitálu, rozvoji lidských zdrojů a investicím do tohoto rozvoje, řízení kariéry a plánování osobního rozvoje. Rovněž

¹ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

² Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. DUDEK, Martin. *VŠB - TU Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti* [online]. 2000 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>

bude popsán systematický přístup ke vzdělávání, fáze vzdělávacího procesu, role ve vzdělávacím procesu, specifika vzdělávání v malé firmě a specifika v období hospodářské recese. Závěrečnou kapitolou teoretické části budou současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců, které jsou sledovány Českým statistickým úřadem.

Na tato teoretická východiska bude navazovat praktická část. V jejím úvodu bude charakterizována firma ABC, její poslání, vize a strategie, včetně popisu organizační struktury a probíhajícího vzdělávání financovaného z dotace evropských fondů. Také zde budou identifikovány silné a slabé stránky, konkurenční výhody a hrozby firmy ABC, které budou využity pro identifikaci vzdělávacích potřeb firmy.

V pokračování praktické části bude provedena analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejíž součástí bude identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Poslední kapitola diplomové práce bude obsahovat návrhy a doporučení, jejichž cílem bude zlepšení procesu a příprava vhodných podmínek pro realizaci systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané firmě.

Zdrojem informací použitých v praktické části diplomové práce budou zejména interní materiály firmy, informace vedoucích zaměstnanců a provedené dotazníkové šetření. Bude využito i pozorování, aby byly zjištěny skutečné reakce zaměstnanců na probíhající vzdělávací aktivity.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem kapitoly je výběr vhodných teoretických východisek, která pomohou objasnit problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a budou využita v praktické části práce.

2.1. Vysvětlení základních pojmů

Lidský kapitál – výsledek investic do pracovní síly. Soubor znalostí, schopností, dovedností a motivací, získaných v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka.³

Plánování kariéry – transformace informací o požadavcích firmy, o hodnocení výkonu a potenciálu a o plánech následnictví do programů rozvoje kariéry. Jedná se o rozhodující součást řízení kariéry.⁴

Rozvoj zaměstnanců – trvalá a systematická péče o kvalifikaci, způsobilost a osobní kvality zaměstnanců. Vzdělávání, které daného zaměstnance připravuje na širší úkoly, než jsou po něm požadovány v současnosti. Tímto se zaměstnanec stává univerzálnějším, flexibilnějším, s větším rozhledem, který mu umožňuje větší konkurenceschopnost na trhu práce uvnitř firmy i mimo ni. Firma si tak zajišťuje zaměstnance připravené na změny a snižuje i riziko fluktuace.^{5,6}

Řízení kariéry – zajištění takové struktury zaměstnanců, která odpovídá potřebám úspěšného rozvoje firmy z hlediska profesního, věkového i kvalifikačního.⁷

Vzdělávání zaměstnanců – proces formování, přizpůsobování a rozšiřování pracovních schopností požadavkům pracovního místa.⁸

³ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-716-9614-5.

⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁶ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

2.2. *Lidský kapitál jako součást tržní hodnoty podniku*

Celkovou hodnotu podniku tvoří finanční a intelektuální kapitál. Finanční kapitál je tvořen peněžními aktivy. Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku. Součástí intelektuálního kapitálu je lidský kapitál, který je tvořen zaměstnanci a jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi, které si však zaměstnanci s odchodem z podniku odnášejí s sebou. Jedná se o významný faktor prosperity, který dodává podniku specifický charakter. Rozdělení lidského kapitálu G. Beckerem na specifický (využitelný jen v daném podniku) a všeobecný (využitelný ve více typech zaměstnání) se stalo východiskem úvah o motivaci a potřebě podnikových investic formou podnikového vzdělávání do uvedených typů lidského kapitálu. Toto rozlišení se rovněž využívá při analýze fluktuace.

K dosahování zvyšování hodnoty lidského kapitálu dochází různými cestami, např. vzdělávacími kurzy, otevřeným studiem, sebevzděláváním, či dálkovou formou vzdělávání. Všechny formy však vedou k celkovému rozvoji osobnosti, získání nových dovedností, vědomostí a změně chování a postojů jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace.⁹

Vzdělávání dospělých, zvané andragogika, je zaměřeno na aktivní účast člověka v procesu vzdělávání a aplikaci získaných poznatků do praxe. Je cestou, jak pomoci dospělým učit se novým věcem a propojovat stávající a nové znalosti a dovednosti. Studijní programy pro dospělé jsou připravovány v návaznosti na možnost použití v praxi, avšak podstatné je vzbudit zájem vzdělávaných. Lektor zde hraje spíše roli zprostředkovatele. Výsledkem by měla být proměna dospělého jedince ve zralého člověka, který dokáže naplňovat své životní role, objektivně vnímá sebe i okolí a dokáže si naplánovat strategii a reálný cíl.¹⁰

2.3. *Investice do vzdělávání a rozvoje*

Vzdělávání a rozvoj je jedním z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti firmy. Svým významem je srovnatelný s vlivem technologických

⁹ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁰ Vzdělávání dospělých v době hospodářské recese může být ozdravné. In: *Superkariera* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/vzdelavani-dospelych-v-dobe-hospodarske-recese-muze-byt-ozdravne.html>

změn a inovací. Empirické výzkumy z vyspělých ekonomik dokazují pozitivní vztah mezi investicemi firem do rozvoje lidských zdrojů a dlouhodobým vývojem jejich zisků.¹¹

Vynakládání finančních prostředků do vzdělávání přináší různé efekty. Dle R. Lucase jsou to interní a externí efekty. Pokud investice přinášejí zvyšování odborných a profesionálních schopností a přispívají k růstu produktivity zaměstnanců, jedná se o efekty interní. Pokud se díky investicím do vzdělávání zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců, podniku jako celku a ekonomiky, jedná se o efekty externí, jenž jsou někdy označovány jako pozitivní externalita a stávají se důležitým faktorem ovlivňujícím dlouhodobý růst ekonomiky.¹²

Armstrong¹³ uvádí argumenty ve prospěch investic do vzdělávání a rozvoje, které se mohou týkat některé z těchto potenciálních výhod:

- zlepšení individuálních, týmových i podnikových výstupů, celkové produktivity, rychlosti i kvality;
- nabídka příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, která umožňuje zvýšení úrovně schopností a zlepšení dovedností, dosažení většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního postupu ve firmě, což přitahuje vysoce kvalitní pracovníky;
- v rámci politiky celkového odměňování je nabídka vzdělávání a rozvoje považována za formu dodatečné nepeněžní odměny;
- rozšiřováním okruhu dovedností zaměstnanců je zlepšována jejich oborová flexibilita;
- dochází ke zvyšování oddanosti zaměstnanců tím, že jsou vedeni k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli firmy;
- zaměstnanci jsou vybavováni znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné k přizpůsobení se novým situacím a zvyšují jejich porozumění důvodům změn, což příznivě ovlivňuje řízení změn;
- linioví manažeři jsou vybavováni dovednostmi potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- vytváří se pozitivní kultura ve firmě, orientace na zlepšování výkonu;
- je zabezpečována vyšší úroveň služeb pro zákazníky;
- jsou minimalizovány náklady vzdělávání (redukce délky křivek učení).

¹¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

¹² VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4. *Rozvoj lidských zdrojů a odpovědnost za firemní vzdělávání*

Armstrong¹⁴ vyjadřuje podmínky rozvoje lidských zdrojů takto:

- Rozvoj lidských zdrojů významně přispívá k úspěšnému dosažení cíle firmy a investice do něj přináší výhody všem zúčastněným stranám.
- Plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být integrovány a podporovány obchodní strategií a strategií řízení lidských zdrojů.
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy navržen tak, aby bylo dosaženo předepsaného zlepšení podnikového, týmového a individuálního výkonu, který významně přispívá ke konečným výsledkům.
- Každý ve firmě by měl být podporován a dostat příležitost učit se, rozvíjet své znalosti a dovednosti na maximum svých kapacit.
- Osobní rozvojové procesy poskytují prostor pro individuální učení.
- I když je potřeba investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a poskytovat jim vhodné vzdělávací příležitosti, primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivci, který bude mít podporu vedení a manažerů a podle potřeby i členů HR oddělení.

Součástí celého procesu rozvoje lidských zdrojů je i průběžná kontrola a hodnocení pracovníka a jeho plnění plánovaných úkolů. S plánováním kariéry je úzce spojeno i plánování následnictví, které má za cíl naplánovat pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých funkcích z vnitřních zdrojů. Plány následnictví jsou jmenovité a zpracovávají se pro jednotlivé pracovní funkce. Mohou mít podobu řetězce nebo pyramidy. Na jednu pozici mohou být dva náhradníci, kteří si budou konkurovat, a to je bude motivovat, aby pracovali lépe. Tato konkurence však může narušit jejich žádoucí míru spolupráce, a proto je potřeba zvážit, jaká podoba plánu následnictví bude nejvhodnější. Pracovníci uvedeni v plánech následnictví však nemají pozici jistou, a pokud se najde vhodnější uchazeč, plány následnictví se mění.¹⁵

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. 10. vyd. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

Strategické priority pro rozvoj lidských zdrojů, které v roce 2005 definoval Harrison¹⁶, jsou následující:

- zvýšení povědomí o potřebě vzdělávání, které vede k neustálému zlepšení;
- rozvíjení kompetencí manažerů, aby se aktivně podíleli na učení;
- rozšíření vzdělávací kapacity v celé firmě;
- zaměření se na znalosti všech zaměstnanců a to nejen klíčových;
- využití e-learningu pro sdílení a vytváření znalostí.

Lidé se učí stále a to i tehdy, když si to ani neuvědomují. Rychlost učení závisí na jejich motivaci a schopnosti vnímat. Výsledkem však mohou být i špatné návyky nebo nesprávné vnímání situací. Zaměstnanci se velkou část naučí neformální cestou, pro firmu je však dobré, zajistit zaměstnancům příležitost naučit se věci, které jim umožní své schopnosti využít co nejlépe. K tomu však firma potřebuje:

- Stanovit, co se zaměstnanci mají naučit.
- Naplánovat příležitost pro usnadnění získávání zkušeností.
- Zhodnotit, co funguje dobře a co nebylo úspěšné.¹⁷

Většina zaměstnanců si uvědomuje potřebu dalšího vzdělávání, které vede k udržení pracovní pozice a k dalšímu osobnímu rozvoji a toto vzdělávání vidí jako vítaný bonus od svého zaměstnavatele. Přináší jim pocit seberealizace, větší důvěru v sebe sama, a podávají tak lepší pracovní výkony. Rovněž dochází k větší loajalitě vůči zaměstnavateli.¹⁸

Lidé se učí různým tempem a mají různou schopnost aplikovat to, co se naučili. Schopnost učit se, musí být doprovázena motivací, nebo záměrem učit se. Lidé potřebují znát odpověď na otázky typu: „Jak důležitá je pro mě moje práce?“, „Jak důležité je dozvědět se informace?“, „Pomůže mi učení nějak v mé práci?“ a „Co je v tom pro mě?“.

Je potřeba zmínit, že se lidé liší v přesvědčení o svých schopnostech učit se prostřednictvím školení. Toto přesvědčení může mít vliv na jejich skutečnou schopnost naučit se, ale spíše odráží skutečnost, jak sami sebe vidí. Lidé s nízkou úrovní víry, že mohou

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. 10. vyd. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

¹⁷ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

¹⁸ Co přináší vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelům?. In: *KarieraWeb* [online]. 2009 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>

něco dokázat, mají větší prospěch ze školení jednoho na jednoho. Lidem s vysokým pracovním sebevědomím je lépe v konvenčním tréninku.¹⁹

Průzkumu týkajícího se vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců v době hospodářské recese, provedeného výzkumnou agenturou v roce 2009, se zúčastnilo 131 vrcholových manažerů. Ukázal, že 56 % z nich dává přednost zkušeným a kvalifikovaným spolupracovníkům před mladými a nezkušenými lidmi, kteří se však dokážou rychle přizpůsobit. Na ty se spoléhá pouze 24 % dotázaných. Vysoce proškolení zaměstnanci jsou jistotou pro obě strany - pro firmy i pro zaměstnance samotné. Ti se nemusí obávat ztráty zaměstnání, protože se stávají pro firmu nepostradatelnými.

Výsledky průzkumu potvrdily, že pro velkou část firem jsou investice do vzdělání tou správnou cestou, jak posílit znalosti svých zaměstnanců, což znamená i v této turbulentní době obrovskou konkurenční výhodu.²⁰

2.5. Plánování a řízení kariéry

Řízení kariéry je tvořeno procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Výběr kvalitních zaměstnanců zařazených do systému rozvoje a plánování následnictví má zajistit firmě takové manažery, kteří budou potřební k uspokojení budoucích potřeb firmy.²¹ Aby tyto procesy proběhly úspěšně, je potřeba specifikovat nároky jednotlivých míst na znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti a postoje a potřeby specializace nebo univerzality v rozvoji schopností. Součástí tohoto procesu je stanovení, zda budou plánované potřeby pokryty z vlastních firemních zdrojů nebo získány na trhu práce a stanovení časového horizontu. Pomocníkem při řízení kariéry jsou kariérové mapy, které vymezují úroveň vlastností a schopností, které je nutno získat. Rozvoj a vzestup zaměstnance je účelné směřovat na vymezenou vertikálu, diagonálním nebo horizontálním směrem podle potřeb firmy. To rozšiřuje možnosti reakce zaměstnanců i firmy na změny podmínek, nečekané odchody nebo změny na trhu práce. V procesu řízení kariéry je významným úkolem objektivně odhadnout rozvojový potenciál zaměstnance, který je předpokladem efektivnosti vložených investic do jeho rozvoje. Problematické je řízení kariéry ve firmách s plochou

¹⁹ MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. ISBN 05-384-5315-X.

²⁰ SPSS: Investice do vzdělání se vyplatí i v těžkých dobách. In: *Personalista.com* [online]. 2009 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/spss-investice-do-vzdelani-se-vyplatii-v-tezkych-dobach.html>

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-716-9614-5.

strukturou řízení, která nevytváří předpoklady k motivování kariérového vzestupu²². Je proto nutné volit rozšiřování kompetencí, poskytovat možnosti práce na nových projektech a podporovat horizontální přesuny zaměstnanců.

2.6. *Plán osobního rozvoje*

Výsledkem plánování rozvoje lidských zdrojů je plán kariéry (osobního rozvoje), který zahrnuje jednotlivé rozvojové aktivity a osvojování znalostí a zkušeností umožňujících v budoucnu pracovníkovi získat náročnější, zodpovědnější, prestižnější a lépe placenou práci.²³

Plán osobního rozvoje je postaven na:

- jasně formulovaných a konkrétních rozvojových cílech,
- znalostech, dovednostech a postojích, které mají být osvojeny a nástrojích, které je pomohou získat,
- víře, že bude dosaženo cílů i žádoucích výsledků a dojde ke zvýšení pracovního i životního uspokojení.

Plán osobního rozvoje obsahuje čtyři navazující fáze, které se neustále opakují:

1. Určení si svých silných a slabých stránek a zhodnocení současné situace.
2. Stanovení cílů vlastního vzdělávání a rozvoje.
3. Naplňování jednotlivých kroků pro splnění stanovených cílů.
4. Realizace plánu.²⁴

2.7. *Systematický přístup ke vzdělávání*

Rozvoj kvalifikace jednotlivce, který zlepší jeho výkonnost ve firmě a vyvolá trvalé změny ve znalostech, dovednostech a postojích, je cílem vzdělávání. Aby takové změny byly úspěšné a měly na firmu dopad, je potřeba postupovat systematicky.

Náhodné a nepravidelné vzdělávání nezaručuje efektivitu ani návratnost vložených prostředků. Proto vzdělávání vyžaduje nezbytnou spolupráci různých oddělení a odborů

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

²⁴ BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Tento neustále se opakující proces musí vycházet z podnikové strategie, ze zásad politiky vzdělávání a musí být systematický. Musí sledovat cíle vzdělávací strategie a opírat se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (viz Schéma 2-1).

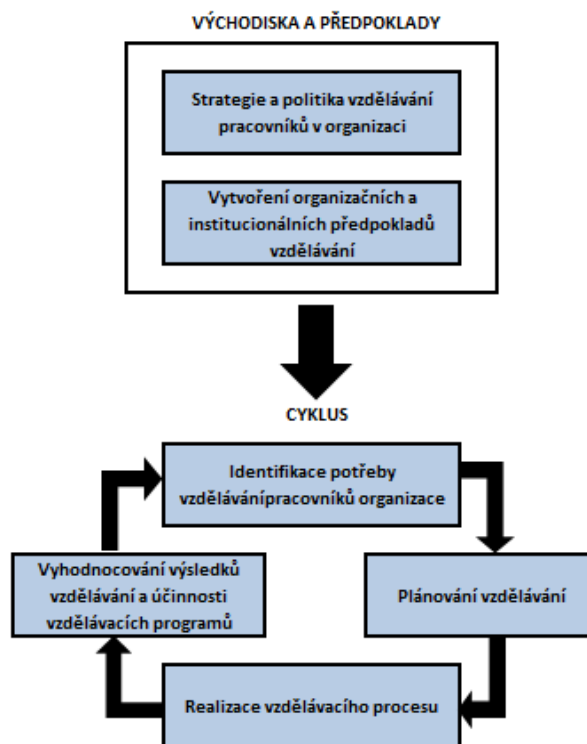


Schéma 2-1 Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců firmy²⁵

Důležitá je rovněž existence zaměstnanců iniciujících vzdělávání a zajišťujících odbornou a organizační stránku. Nezbytné jsou i vhodné podmínky, vzdělávací programy a odpovídající vzdělavatelé.²⁶

Mezi základní přednosti systematického vzdělávání patří:

- Možnost realizace moderní koncepce řízení pracovního výkonu.
- Soustavné zlepšování znalostí, dovedností, kvalifikace i osobnosti zaměstnanců.
- Je to jeden z nejefektivnějších způsobů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů.
- Dodávání odborně připravených zaměstnanců bez složitého vyhledávání na trhu práce.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

²⁶ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.

- e) Nižší průměrné náklady na vzdělávání zaměstnance než při jiném způsobu vzdělávání.
- f) Průběžné formování specifických pracovních schopností zaměstnanců dle potřeb firmy.
- g) Snadnější hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- h) Možnost předvídání důsledků ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním a eliminace důsledků pomocí organizačních opatření.
- i) Zdokonalování vzdělávacích procesů na základě zkušeností z předchozích cyklů.
- j) Rostoucí atraktivita firmy na trhu práce, snadnější získávání nových a stabilizace stávajících zaměstnanců.
- k) Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity i kvality práce výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- l) Přispívá ke zlepšování mezilidských i pracovních vztahů.
- m) Zlepšování vztahu zaměstnanců k firmě a zvyšování jejich motivace.
- n) Zvyšování šancí pracovníka na funkční a platový postup, urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců.
- o) Zvyšování sociálních jistot zaměstnanců firmy.
- p) Zvyšování kvality a tržní ceny pracovníka a jeho šancí na trhu práce.²⁷

2.8. *Vzdělávací proces a jeho fáze*

Jak znázorňuje Schéma 2-1, je vzdělávací proces rozdělen do 4 základních fází:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání.

2.8.1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Aby byly správně identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnanců, je nutno postupovat tak, aby byly analyzovány údaje získané z podnikového informačního systému i ze zvláštních šetření.²⁸ Výsledkem analýzy jsou dva výsledné soubory:

²⁷ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*.. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 7: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a) Tvrdé (hard) dovednosti – racionální, poměrně snadno kvantifikovatelné a zjistitelné odbornými metodami a technikami

b) Měkké (soft) dovednosti – intuitivní, vycházející z dojmů a emotivních faktorů. Měkké dovednosti by neměly být podceňovány, protože se v nich projevují kreativní prvky, prognostické odhady a další informace vhodně doplňující racionální dovednosti.²⁹

Pomocí analýzy potřeb lze zjistit, co chybí jednotlivým zaměstnancům i týmům ve firmě z hlediska požadovaných způsobilostí. Dochází k porovnávání stávajících způsobilostí s těmi požadovanými na příslušném pracovním místě. Jedná se o porovnávání těžko měřitelných hodnot, kterými kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci bezesporu jsou. Identifikace je proto často založena jen na expertních odhadech a propočtech. Určení potřeby může vycházet z řady oblastí, např. ze sledování kvality výrobků a služeb, z využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců atd. Můžeme rozlišit tři základní typy:

1) Předvídatelné oblasti potřeby

2) Oblasti, kde potřeba vzniká při kontrole a pozorování

3) Oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy a změny

Potřebou je tedy zjištěný nedostatek, mezera nebo problém (rozdíl mezi očekáváním a skutečností), který brání zaměstnanci v dosažení cílů a který může být překonán nějakou formou vzdělávání a rozvoje. Bez znalosti cílů a současných výsledků nemůže být vzdělávání a rozvoj efektivní.³⁰

Je potřeba navrhnout způsob, jak zjištěné nedostatky odstranit nebo zmenšit. Uplatňují se jak kvantitativní, tak zejména kvalitativní hlediska, která umožňují zaměření na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí s podporou silných stránek osobnosti.

Cílem analýzy potřeb je:

- zjištění rozdílu mezi současným a požadovaným výkonem,
- určení obsahu, metod a forem učení vedoucích k pozitivní změně,
- stanovení prioritních požadavků na vzdělávání a rozvoj za pomoci popisu prací,

²⁹ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

- SWOT analýza - identifikace silných a slabých stránek jednotlivců a týmů, možných příležitostí a hrozeb
- porovnání kompetencí jednotlivců s určenými standardy,
- podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.³¹

Analýzu potřeb vzdělávání členů různí autoři odlišně.

Členění dle Hroníka:³²

- 1) *Individuální potřeby* - hodnocení pracovního výkonu a kompetencí
- 2) *Potřeby firmy* - rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění.

Členění dle Armstronga:³³

- 1) *Analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů*

Podnikové plány a plány lidských zdrojů by měly ukázat potřebné typy dovedností a schopností a také množství lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele se pak přenášejí do konkrétnějších plánů.

- 2) *Průzkum potřeby vzdělávání*

Analyzovány by měly být informace z různých zdrojů, např. posuzování pracovního výkonu. Tyto informace je dobré doplnit rozhovory s lidmi za účelem zjištění jejich názoru na to, co se potřebují naučit. Měly by se také analyzovat všechny oblasti, v nichž se plánují nějaké změny pracovních postupů nebo slabiny v pracovním výkonu, které signalizují potřebu vzdělávání.

- 3) *Zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje*

Výsledkem zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje by měly být programy zlepšování a dohody nebo smlouvy o vzdělávání, které jsou zpracovány do plánů činností. Důraz se klade na identifikaci potřeb trvalého rozvoje nebo na konkrétní zlepšení pracovního výkonu.

- 4) *Analýza role a specifikace učení a vzdělávání*

Analýza role je východiskem pro identifikaci potřeb vzdělávání. Profily rolí stanovují hlavní oblasti výsledků role a definují potřebné schopnosti. Profily rolí je potřeba pravidelně

³¹ BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

³² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

aktualizovat, analyzovat dosažené výsledky a porovnávat je s dohodnutými cíli. K posouzení úrovně schopností se používá soustava schopností pro danou roli. Pak lze posoudit vzdělávání potřebné k rozvoji úrovně schopností. Pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby byli sami schopni identifikovat své potřeby vzdělávání a ty pak prodiskutovat s manažery a dohodnout další postupy k uspokojení vzdělávacích potřeb. Výstupem analýzy role by mohla být specifikace vzdělávání.

Členění dle Vodáka a Kucharčíkové:³⁴

1) Analýza firmy (celopodnikové údaje)

Předpokladem úspěšného a efektivního vzdělávání je sledování celkové strategie podniku a podnikových cílů a plánů. Nezbytná je jejich znalost všemi pracovníky, kteří se s tímto ztotožní. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je nutno přihlížet k podnikové kultuře, která odráží systém hodnot firmy, ke struktuře podniku, k výrobnímu programu, zdrojům, k plánování lidských zdrojů (počet, struktura a pohyb zaměstnanců), produktivitě, kvalitě, výkonu, změnám, plánům zavádění nové techniky a technologie, marketingovým plánům apod. Cílem analýzy je zjistit rozdíly mezi požadovanými a dosahovanými výsledky a vyjádřit, jakým způsobem lze tuto mezeru ve výkonnosti prostřednictvím vzdělávání zmenšit.

2) Analýza práce a úkolů (údaje o pracovním místě)

Potřebné údaje pro tuto analýzu se získávají z popisů pracovních míst a tyto získané údaje se porovnávají se skutečnými schopnostmi zaměstnanců, zjišťuje se styl vedení manažerů, pracovní vztahy, probíhají rozhovory s odcházejícími pracovníky, kteří mohou informovat o nedostacích v oblasti vzdělávání, konzultace s manažery o jejich požadavcích na vzdělávání. Výstupem jsou informace o potřebě vzdělávání. Mimo potřeb jednotlivců je nutné sledovat i potřeby celého týmu, protože pokud bychom se zabývali pouze každým jednotlivcem samostatně, některé potřeby společné pro tým by nebylo možné identifikovat.

3) Analýza osob (údaje o pracovníkovi)

Ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod. jsou získávány individuální charakteristiky zaměstnanců a porovnávány s požadavky podniku.

³⁴ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.

Členění je dle Bartoňkové:³⁵

1) *Komplexní analýza* - je nákladná a časově náročná.

Zabývá se zkoumáním všech aspektů konkrétního zaměstnání tak, aby byl vytvořen detailní záznam o všech úkolech i dílčích podúkolech, ze kterých se dané zaměstnání skládá, včetně znalostí, dovedností a přístupů, jež jsou potřebné pro efektivní výkon.

2) *Analýza klíčových otázek* - má zvláštní význam pro rozhodování a řízení.

Je potřeba identifikovat a podrobně zkoumat otázky týkající se zaměstnanců. Výsledkem je určení klíčových a základní úkolů podstatných pro efektivitu výkonu a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.

3) *Analýza zaměřená na problémy*

Pozornost se nesoustřeďuje na celek ani na zásadní klíčové úkoly, ale na současný výkon a na jeho odchylky od normy.

Identifikace vzdělávacích potřeb začíná sběrem informací, kdy jsou porovnávány aktuální výkony, schopnosti, dovednosti a vědomosti zaměstnanců s požadavky.

Potřebné informace můžeme získat pomocí různých metod, např.:

Strukturovaný rozhovor – probíhá dle předem připraveného seznamu otevřených nebo uzavřených otázek řešících problém. Úkolem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají požadovaný výkon a získat názory, postřehy a postoje od klíčových zaměstnanců. Výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace a flexibility, nevýhodou je časová náročnost a požadavek na dostatečnou kvalifikaci osoby vedoucí rozhovor.

Pozorování – záměrné sledování výkonu jednotlivce nebo skupiny pozorovatelem v daném prostředí a srovnání s popisem práce, normami a postupy. Výhodou je jasná představa pozorovatele o plnění úkolů v podmínkách firmy. Nevýhodou může být netypické chování zaměstnance, který může být pozorováním zaskočen a získat k němu odpor.

Dotazník – je tvořen strukturovanými otázkami, cíleně seskupenými dle různých typů otázek. Smyslem dotazníku je získání údajů o úkolech zaměstnance a jeho postojích. Výhodou použití jsou nízké náklady, nevýhodou může být nepochopení otázky respondentem,

³⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

obtížné vyhodnocování otevřených otázek a škála otázek nepokrývající všechny aspekty práce.

Participace – jejím úkolem je získat bližší pochopení práce tehdy, když vysvětlení je obtížné nebo když jsou v podniku nové postupy, které není nikdo schopen kvalifikovaně posoudit. Výzkumník na sebe bere v určitém časovém úseku úkoly a zodpovědnost zaměstnance a může tak hlouběji porozumět podmínkám práce. Nevýhodou je, že se v případech potřeby speciálních dovedností nemůže do práce zapojit.

Popis práce vytvořený zaměstnancem – smyslem analýzy prováděné zaměstnancem je vypracování úplného popisu práce, který z vlastního pohledu popisuje důležitost a obtížnost jednotlivých úkolů a povinností, z nichž se jeho práce skládá. Výhodou je rychlost vypracování a odraz zkušeností zaměstnance. Někdy však mohou mít zaměstnanci problém popsat vlastní práci. Stává se, že přecení nebo nedocení důležitost a obtížnost své práce.

Skupinová diskuse – představuje formu diskuse směřující k projednání těžkostí skupiny i jednotlivců, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s danou prací. Výhodou je rychlost získání různých úhlů pohledu na danou práci. Mezi nevýhody patří časová náročnost, potřeba schopného moderátora a možné zábrany zaměstnanců otevřeně hovořit, zejména tehdy, jsou-li v různém funkčním postavení.

2.8.2. Plánování vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání zaměstnanců je volba metod vzdělávání, které **Koubek**³⁶ rozděluje takto:

a) vzdělávání na pracovišti (on the job)

Jedná se o vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností a je vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem:

- *Instruktaž při výkonu práce* – používá se při zaučení nového nebo méně zkušeného pracovníka a jde o nejčastěji používanou metodou zejména u jednodušších pracovních postupů, které jsou zaškolovanému pracovníkovi předvedeny a ten je poté napodobuje.
- *Coaching* – jedná se o dlouhodobější instruktaž. Školený pracovník neustále přijímá od školitele poznatky a podněty, tak aby dosáhl požadovaného výkonu. Dochází zde k úzké

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

spolupráci, zlepšuje se komunikace školitele a školeného zaměstnance, který je tímto podporován k vlastní iniciativě a okamžitě dostává zpětnou vazbu na svůj výkon díky hodnocení školitem.

- *Mentoring* – je podobný coachingu. Školený pracovník si však sám vybere svého mentora, který mu radí a pomáhá v rozvoji kariéry. Tato metoda je hodnocena lépe než coaching. Hlavním předpokladem mentora jsou zkušenosti, vysoké standardy chování a morální hodnoty.
- *Counseling* – je konzultování a vzájemné ovlivňování. Vzdělávaný pracovník má možnost vyjádřit se k probírané problematice i k procesu vzdělávání a předložit vlastní návrhy řešení problémů. Jedná se o metodu časově náročnější, která je však přínosem pro obě zúčastněné strany. Školitel si tak může ověřit svou schopnost pracovat s lidmi.
- *Asistování* – je oblíbená a často používaná metoda. Zaškolovaný pracovník je přidělen jako asistent zkušenému kolegovi, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů a tím získává zkušenosti a osvojuje si pracovní postupy. Je tak kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání. Zvyšuje se tak samostatnost asistenta až je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- *Pověření úkolem* – se používá při formování pracovních schopností řídicích zaměstnanců a specialistů a jedná se o vyšší stupeň asistování. Pracovník je pověřen samostatným řešením konkrétního úkolu a je sledován nadřízeným. Pracovník je tak více motivován a je rozvíjena jeho schopnost rozhodování a tvůrčí práce.
- *Rotace práce* – pracovník vykonává v určitém období práci na různých pracovních místech a pracovištích. Tím si rozšiřuje své schopnosti a utváří si obraz o celkovém fungování podniku. Jedná se o metodu vhodnou pro pracovníky, kteří potřebují získat komplexní přehled o pracovních postupech a jejich návaznostech.
- *Pracovní porady* – jsou vhodnou příležitostí k řešení složitých problémů a výměně zkušeností, které se týkají několika úseků podniku nebo celé firmy. Jedná se spíše o metodu neformální, která díky výměně informací a názorů přispívá k formování pracovních schopností zaměstnanců.

b) vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Probíhají v rámci podniku nebo mimo něj a jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří:

- *Přednáška* – dochází k předávání teoretických poznatků a faktických informací. Jedná se o jednostranný tok informací od lektora k účastníkům, kteří bývají spíše pasivní, a mnohdy bývá složité udržet jejich pozornost.
- *Přednáška spojená s diskuzí* – jedná se o rozšíření předchozí metody, která má větší přínos pro účastníky díky možnosti zúčastnit se diskuze a být aktivní.
- *Demonstrování* – využívá k výuce trenažéry, počítače nebo technické prostředky přímo na pracovištích. Klade důraz na praktické využití předávaných znalostí. Rozvíjí dovednosti školeného pracovníka, který lépe a rychleji zvládne pracovní postupy či obsluhu konkrétních strojů.
- *Případová studie* – je využívanou metodou zejména při vzdělávání manažerů. Účastníci se zabývají především skutečnými problémy z praxe, snaží se je identifikovat a nalézt řešení.
- *Workshop* – je obdobnou metodou případové studie. Účastníci workshopu si navzájem vyměňují své praktické zkušenosti s řešením konkrétních reálných problémů, které pak řeší týmově a komplexně.
- *Hraní rolí* – jedná se o metodu zaměřenou na rozvoj praktických schopností účastníků. Jednotlivým účastníkům jsou přiděleny role, ve kterých reagují na konkrétní situace, řeší konflikty a vyjednávají. Je zde vyžadována velká aktivita a samostatnost účastníků. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky.
- *Simulace* – ještě více se zaměřuje na praxi a aktivitu školených zaměstnanců. Používá se pro vedoucí pracovníky, u kterých rozvíjí schopnost vyjednávat a rozhodovat se. Účastníci obdrží podrobný scénář, ze kterého vyplývají situace z běžného pracovního života a je potřeba učinit řadu rozhodnutí. Postupně se zvyšuje náročnost řešení problémů.
- *Outdoor training* – jde o hry a sportovní akce konané ve volné přírodě, v tělocvičně nebo učebně. Využívá se pro vzdělávání manažerů, kdy se rozvíjí komunikace, umění koordinace, orientace, vedení, hledání optimálního řešení atd. Úkoly se řeší kolektivně a následně se rozebírají použité postupy a manažerské techniky, které vedly ke splnění úkolu, a rozebírá se, co by se dalo případně zlepšit.
- *Assessment center* – používá se při vzdělávání manažerů i při výběru nových zaměstnanců. Účastníci plní úkoly a řeší problémy, které vyplývají z náplně práce manažerů. Osvojují si manažerské dovednosti, jednání s lidmi, hospodaření s časem atd. Tato metoda

je velmi náročná na přípravu a také pro samotné účastníky, na které jsou kladeny velké nároky vzhledem ke komplexnosti metody a stresu, se kterým se při plnění úkolů potýkají.

- *Brainstorming* – v překladu znamená „bouření mozků“, ve volnějším překladu se používá burza nápadů. Jedná se o skupinovou metodu, která podporuje tvořivé myšlení. Rozděluje se na fázi kreativní a spontánní, jejímž cílem je vyprodukovat co nejvíce nápadů na řešení konkrétního problému a na fázi racionální a logickou, kdy se z navržených řešení vybírají ta nejlepší. Probíhá většinou v neformální atmosféře a účastníci by neměli své návrhy hodnotit a kritizovat.
- *E-Learning* – jedná se o vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie. Je to vzdělávání za podpory počítačů, poskytování informací pomocí různých forem elektronických médií. Má své přednosti i omezení. Kombinací e-learningu a tradičních forem výuky (osobní účasti ve výuce) je tzv. *blended learning*, jehož efektivita, pokud vychází z potřeb firmy a zaměstnanců, je ještě významnější než u e-learningu.³⁷

c) vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Kombinací více metod dochází k dosahování vyšší efektivity vzdělávání. Nejčastěji jsou využívány výklady, diskuse, koučování, aktivní učení a sebevzdělávání.³⁸

Proces tvorby plánu je rozdělen do několika fází:

Přípravná fáze – je potřeba charakterizovat potřeby, analyzovat účastníky a upřesnit cíle vzdělávacího projektu. Pokud se jedná o dlouhodobé programy, měly by obsahovat i dílčí cíle související s jednotlivými oblastmi, které pak slouží zároveň jako měřítko dosahovaných výsledků. Je však nutné jasně rozlišovat záměry a cíle.

Realizační fáze – v této fázi je plán zpracováván do jednotlivých etap vzdělávacího projektu a probíhá i samotná realizace ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Určuje se vlastně způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Při výběru vhodných technik je potřeba vzít v úvahu priority podniku, lidský faktor a intelektuální schopnosti účastníků, zohlednit jejich počet, podmínky při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

³⁷ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

Fáze zdokonalování – v této fázi dochází k průběžnému hodnocení vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle a zároveň jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu. Jsou využívány vhodné techniky a hodnotící modely. Rovněž je důležitá informovanost účastníků o akci, organizační zajištění včetně stravování, ubytování, dopravy, výběr vhodných lektorů a odpovídající ekonomická nákladovost. Do této fáze by měli být zapojeni organizátoři, lektori, účastníci i manažeři, jejichž pracovníci se účastní vzdělávání.

Výsledkem procesu plánování vzdělávání je vhodně sestavený plán, který dává jasné odpovědi na tyto otázky:

Jaké vzdělání má být zajištěno? Je potřeba do vzdělávání zohlednit specifika podniku i jeho zvláštní požadavky tak, aby vzdělávání bylo schopno účastníky posunout dále, aby jim pomohlo k získání nových kompetencí a zkvalitnění těch stávajících.

Pro koho je vzdělávání určeno? Účastníci by měli být přibližně na stejné vědomostní úrovni a mít podobné funkční zařazení. Je vhodné, aby se vzdělávacího procesu spolu s ostatními pracovníky účastnili i manažeři.

Jakým způsobem se bude vzdělávání realizovat? Je potřeba určit konkrétní techniky a metody vzdělávání. Zvolit vhodnou vzdělávací instituci. Rozhodnout, zda se bude jednat o poradenskou firmu nebo jednotlivce, zda vzdělávání bude provádět interní nebo externí odborník. Tato rozhodnutí jsou ovlivňována předcházejícími zkušenostmi, referencemi od jiných podniků, atd.

Kdy a v jakém časovém období ke vzdělávání dojde? Je potřeba rozhodnout, zda se jedná o jednorázové vzdělávání nebo se bude opakovat a příp. v jakých intervalech.

Kde dojde ke vzdělávání? Vzdělávání může probíhat přímo v podniku, osvědčuje se však organizování spíše mimo podnik, kdy pracovníci nejsou rušeni řešením operativními pracovními problémy a mohou se lépe soustředit na získávání nových znalostí, dovedností a podnětů.

S jakými náklady proběhne vzdělávání? Součástí sestaveného plánu vzdělávání je rozpočtová skladba, která odpoví na otázku, kolik bude muset firma vynaložit finančních prostředků na proces vzdělávání. Tato rozpočtová skladba by měla samozřejmě odpovídat finančním možnostem podniku. Je potřeba započíst přímé náklady v podobě nákladů na studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů a rovněž i nepřímé náklady, které souvisí s vynaloženým pracovním časem účastníků.

Jakým způsobem se bude realizovat průběžné a konečné hodnocení? Je potřeba znát odpovědi na otázky: Kdy se bude hodnotit? Kdo bude hodnotit? Jaké metody hodnocení budou použity? Již v průběhu vzdělávacího procesu by mělo docházet k vyhodnocování získaných poznatků a odchylek od vzdělávacího plánu. Konečné zhodnocení je pak důležité z hlediska posouzení celkové efektivity a propojení se strategií podniku.

2.8.3. Realizace vzdělávacího procesu

Jakmile je ukončena fáze plánování a veškeré přípravné fáze, může dojít k zahájení realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Prvky, ze kterých je složena fáze realizace dle Vodáka a Kucharčíkové,³⁹ jsou znázorněny ve Schématu 2-2.

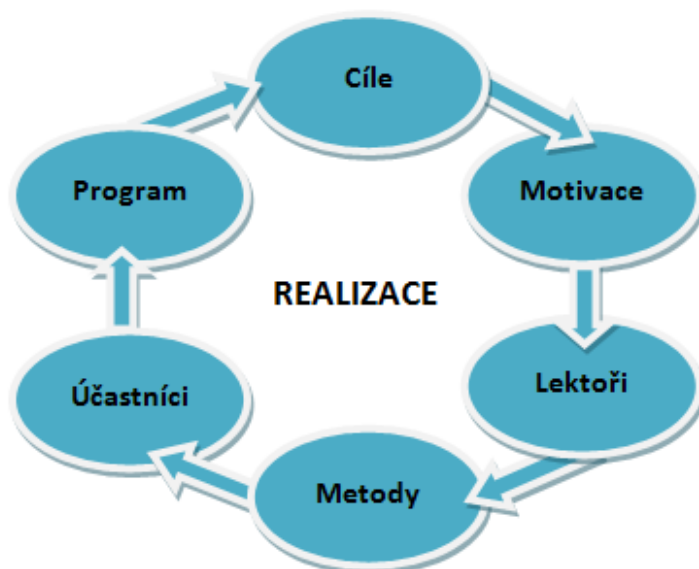


Schéma 2-2 Prvky procesu realizace vzdělávání

Cíle jsou určeny na základě vzdělávacích potřeb a dělí se do dvou kategorií. Jedná se o cíle programové (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí (kurzů). Cíle by měly vyjadřovat požadavky na chování účastníků po absolvování vzdělávacího procesu a měly by splňovat „SMART“ požadavky specifičnosti, měřitelnosti, dosažitelnosti, relevantnosti a termínovanosti.

³⁹ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.

Motivace je významným prvkem vzdělávacího procesu, protože výrazným způsobem ovlivňuje ochotu účastníků se něco naučit a tím i efektivitu vzdělávání. Vysoká motivace ke vzdělávání zajišťuje vysokou míru transformace získaných poznatků do kvantity a kvality výstupů podniku. Pro podnik je tak důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Lektoři musí vykonávat spoustu různých činností, které ovlivní celý vzdělávací proces, a proto jsou na ně kladeny vysoké požadavky, nejen z hlediska odbornosti. Musí se jednat o silnou a vyzrálou osobnost, aby si získala důvěru a respekt. Lektoři mohou uplatňovat různé vzdělávací styly. Je však důležité, aby uměli naslouchat, povzbuzovat, podporovat, poskytovat reálnou zpětnou vazbu a byli trpěliví.

Metody vzdělávání je potřeba vhodně zvolit tak, aby byly dosaženy stanovené cíle vzdělávání. Volba vhodné metody závisí na různých okolnostech. Je vhodné měnit učební metody, ale musí být brán v potaz dopad na obsah. Neoddělitelnou součástí je poskytování zpětné vazby vyhodnocováním uskutečněných aktivit.

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý preferuje jiný styl učení, a proto je nutné zohlednit potřeby jednotlivců v rámci skupiny tak, aby styl učení vyhovoval většině ve skupině. Mohou se objevit i bariéry ve vzdělávání (např. potřeba dokonalosti, nevhodná definice cíle, nevhodná výzva, negativní zkušenost, stereotypy myšlení). Je důležité, aby lektoři dokázali reagovat na potřeby účastníků kurzu a přizpůsobit se jim.

Program vzdělávací aktivity by měl obsahovat časový harmonogram, témata, metody a pomůcky a měl by být přizpůsoben tomu, aby se účastníci něco naučili a dosáhli požadované, relativně trvalé změny vědomostí, dovedností, názorů, postojů a chování účastníků.

2.8.4. Hodnocení výsledků vzdělávání

Nezbytnou součástí vzdělávacího procesu je jeho čtvrtá a poslední fáze - hodnocení vzdělávání. Jedná se o velmi důležitý krok ve výukovém cyklu, který často firmy zanedbávají. Jeho úkolem je posoudit smysl vzdělávání. Zda se vynaložené prostředky navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějšího využívání zdrojů, apod. Samotné hodnocení by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů

vzdělávání.⁴⁰ Pokud hodnocení není provedeno, firmy se nedozví, zda bylo školení úspěšné a došlo k dosažení počátečních cílů či nikoliv a může tak docházet k plýtvání peněz a zdrojů firmy.⁴¹

Jde o dlouhodobější aktivitu, která nemůže být pouze jednorázovou záležitostí. Hodnotí se samotné vzdělávací aktivity (náplň, úroveň, kvalita zajištění, osoba lektora atd.) a také přínos pro práci, výkony jednotlivců a rovněž i celé firmy.⁴² Je to pokus získat zpětnou vazbu o účincích daného vzdělávacího programu a ocenit jeho hodnotu na základě získané informace.⁴³

Hodnocení vzdělávání je někdy poměrně problematické, protože přínosy se často mohou projevit až s velkým zpožděním, na rozdíl od nákladů, které vznikají okamžitě, a nelze s jistotou říci, že zvýšení výkonu jednotlivce nebo firmy je způsobeno právě absolvováním školení nebo se na zvýšení výkonu podílely i jiné faktory, které ovlivnily výsledný efekt.

Kombinací různých metod měření lze odbourat nedokonalosti jednotlivých metod. Proto je potřeba vybrat metody hodnocení již ve fázi plánování vzdělávacích aktivit podle toho, jaké požadavky byly stanoveny ve fázi identifikace potřeb vzdělávání.⁴⁴

Hodnocení můžeme rozdělit na:⁴⁵

1) *Formativní* - někdy označováno jako průběžné, korektivní, zpětnovazební nebo pracovní. Slouží k podpoře dalšího efektivního učení. Poskytuje zpětnou vazbu tehdy, kdy se určitý výkon nebo činnost dá ještě zlepšit. Poskytuje poučení, radu a vedení zaměřené na zlepšování budoucích výkonů. Bývá považováno za nejúčelnější hodnotící nástroj vzdělávání. Jeho cílem je ukázat na klady a nedostatky vzdělávání proto, aby bylo možné cíleně ovlivňovat hodnoceného i průběh hodnocené činnosti a poté ovlivnit změnu výkonu.

2) *Sumativní* - někdy označováno jako finální, závěrečné, souhrnné, certifikační nebo výstupní. Úkolem tohoto typu hodnocení je získat závěrečný přehled o dosahovaných

⁴⁰ Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. DUDEK, Martin. *VŠB - TU Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti* [online]. 2000 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>

⁴¹ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

⁴² HRONÍK František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁴ HRONÍK František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴⁵ SLAVÍK, Jan. *Hodnocení v současné škole: východiska a nové metody pro praxi*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-717-8262-9.

výkonech. Jeho cílem není průběžné vedení žáka, ale zařazení dle určitých měřítek úspěšnosti a informování vzdělávaného o výsledcích za určité období (např. vysvědčení). Účelem je získání shrnujícího posudku o tom, co se účastníci naučili. K sumativnímu hodnocení patří i zkoušení a písemné práce. Může mít formu známkování i slovního hodnocení. Mělo by navazovat na formativní hodnocení a mělo by respektovat a tolerovat osobnost vzdělávaného a jeho úsilí. Může mít motivační charakter a je užitečné pro porovnávání měřitelných výkonů. Negativní stránkou sumativního hodnocení je omezení určitou hodnotovou škálou a povzbuzování hodnoceného ke skrývání nedostatků a k záměrnému ukazování předností.

Nejméně nákladnou sumativní metodou hodnocení jsou dotazníky, které slouží k efektivnímu sběru informací a mohou být použity i pro sbírání velkého množství dat. Dále pak lze použít průzkumy, rozhovory, pozorování nebo testy. Je však nezbytné, aby získaná data byla relevantní a validní.

Kdo hodnotí?

- *Hodnocení kurzů lektory* - na konci každého kurzu by měl kurz zhodnotit lektor, tzn. ověřit získané vědomosti (např. formou písemného testu).
- *Hodnocení vzdělávání zaměstnanci* - je vhodné vypracovat formulář, který vyplní zaměstnanci po ukončení kurzu. V tomto formuláři mohou hodnotit a posuzovat úroveň kurzu, organizační zajištění, rozsah kurzu, vhodnost kurzu z hlediska uplatnění získaných informací při své práci, vhodnost pro ostatní zaměstnance, poskytují náměty a informace pro další kurz, apod.
- *Hodnocení vedoucími zaměstnanci* – je vhodné, aby zejména u dělnických profesí bylo prováděno posouzení přínosu kurzu vedoucími zaměstnanci. Mělo by být prováděno s časovým odstupem a mělo by být posuzováno např.: zvýšení produktivity, snížení počtu zmetků, snížení spotřeby materiálu, používání výrobní dokumentace, zvýšení bezpečnosti práce, apod.

Pravidelné vyhodnocování je nezbytné zejména u externího vzdělávání. Výsledky pak slouží personálnímu útvaru jako podklad při zajišťování dalšího vzdělávání.⁴⁶

⁴⁶ Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. DUDEK, Martin. *VŠB - TU Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti* [online]. 2000 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>

Dle **Donalda L. Kirkpatricka**^{47,48} se vyhodnocování vzdělávání doporučuje rozdělit do čtyř úrovní. Tento model byl rozšířen Dr. Jackem J. Philipsem, specialistou na analýzy návratnosti investic, o pátou úroveň ROI – Return on Investment⁴⁹ (viz Schéma 2-3).

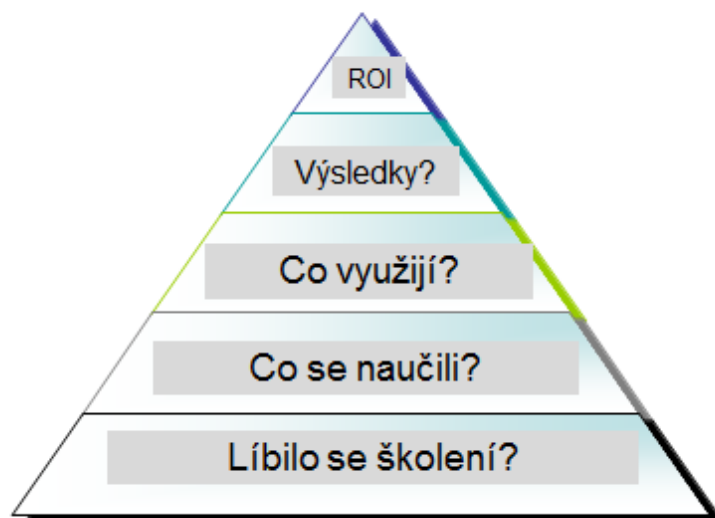


Schéma 2-3 Kirkpatrick/Philipsův model⁵⁰

Úroveň 1 – Reakce (Líbilo se školení?)

Zabývá se zkoumáním spokojenosti účastníků s procesem vzdělávání. Poskytuje užitečné informace o jejich vnímání uspokojení potřeb vzdělávání. Hodnocení probíhá na konci a hodnotí okamžitou reakci na proces. Účastníci hodnotí jednotlivé elementy procesu většinou na pěti až desetistupňové škále a někdy také pomocí otevřených otázek. Lektori provádí hodnocení většinou pouze na úrovni 1 – reakce. Negativem této formy je nedostatek informací k posouzení skutečného užitku pro firmu.

Dle Kirkpatricka je vhodné na této úrovni provést následující kroky:

- určit, co je potřeba zjistit;
- vytvořit formulář, který bude kvantifikovat reakce;
- podněcovat účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;
- zajistit si získání poctivých a upřímných odpovědí od všech účastníků;

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁴⁹ Phillips ROI Institute [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.phillips-roiinstitute.co.uk/>

⁵⁰ Vzdělávání pracovníků. In: *Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu VŠCHT Praha: Řízení intelektuálního kapitálu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: uem.vscht.cz/sites/default/files/adresar-predmetu/8_vzdelavani.doc

- vytvořit přijatelné standardy;
- posuzovat reakce účastníků podle těchto standardů a podniknout vhodné kroky;
- informovat o reakcích účastníků, pokud je to vhodné.

Úroveň 2 – Hodnocení poznatků (Co se naučili?)

Na této úrovni je potřeba zjistit znalosti a dovednosti, které si účastníci osvojili nebo zlepšili a jak se změnil jejich postoje. Získávají se informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Měly by být použity písemné testy, ústní zkoušky, nebo testy výkonu organizované před a po uskutečnění programu.

Úroveň 3 – Hodnocení chování (Co využijí?)

Na této úrovni je zapotřebí odpovědět na otázku, zda a nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Hodnotí se míra změny jejich chování po návratu na pracoviště. Pokud to podmínky dovolí, je vhodné hodnocení uskutečnit před vzděláváním i po něm. Účastníci by měli dostat určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo podat informace o dosažení změn v chování účastníků, o aplikaci nově nabytých znalostí a dovedností získaných v průběhu vzdělávacího procesu, o míře dosažení cílů vzdělávání. Tato úroveň vyžaduje více než jednoduchý dotazník. Často bývá využíván individuální strukturovaný rozhovor nebo pozorování na pracovišti.

Úroveň 4 – Hodnocení výsledků (Výsledky?)

V poslední úrovni Kirkpatrickova modelu se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Tato úroveň poskytuje nejdůležitější informace pro lektory i firmu. Cílem je určit, jak významně vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonu firmy. Zkoumá tedy jeho přidanou hodnotu. Hodnocení výsledků je snazší, lze-li je kvantifikovat. V tomto případě umožní vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání pro firmu.

Na efektivitu investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou kladeny stále vyšší požadavky. Hodnocení efektivit těchto aktivit není posuzováním jejich popularity ovlivněné také mírou jejich zábavnosti, ani zkoumáním rozsahu učení a přenosu dovedností, ale měřením hodnoty, kterou tyto aktivity firmě přinesly.⁵¹ Hodnocení musí vycházet ze situace před vzděláváním a musí určit míru dosažení základních cílů, např. přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků.

⁵¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Dle Kirkpatricka obvykle není možné získat jasné důkazy, proto i určité známky pozitivního dopadu mohou vést ke spokojenosti s výsledky vzdělávacího procesu.

Úroveň 5 – Návratnost investice (ROI)

Návratnost (rentabilitu) investice do vzdělávání je možné srovnávat s návratností investic do kapitálu. Návratnost investic (ROI) se používá pro hodnocení jednotlivých investičních projektů. Vyjadřuje čistý zisk nebo čistou ztrátu, která se počítá vůči počáteční investici. Obvykle se udává v procentech.

$$ROI = \text{čistý zisk z investice} / \text{počáteční investice} \cdot 100 [\%]$$

Mezi nedostatky tohoto ukazatele patří obtížné vyjádření přínosů vzdělávací a rozvojové aktivity. Často se přínosy dostavují až s určitým zpožděním na rozdíl od nákladů, které vznikají okamžitě.

2.9. Role HR oddělení a liniových manažerů ve vzdělávacím procesu

Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v současnosti stále více přesouvá na liniové manažery a pracovníky samotné.

Manažeři by měli chápat, že podpora vzdělávání zaměstnanců je důležitou stránkou jejich povinností, a že jejich podpora v této oblasti bude posuzována a hodnocena. Oni by měli rozhodovat, kdy zaměstnanci potřebují výcvik nebo rekvalifikaci. Vzhledem k úzké a neustálé interakci se svými zaměstnanci je vhodné, aby liniovní manažeři určili potenciál jednotlivých zaměstnanců a diskutovali s nimi o plánech a o jejich kariéře. Důležitý je úkol liniových manažerů ve vyhodnocování. S ohledem na svou pozici mají nejlepší možnosti ke zjišťování propojení podnikových a vzdělávacích cílů, k pozorování a hodnocení změn. Liniovní manažeři potřebují vedení HR oddělení k tomu, aby správně vykonávali svou roli na úseku rozvíjení zaměstnanců.

HR oddělení má širší pohled na rozvoj celé firmy a kariéru zaměstnanců než jednotliví manažeři. Členové HR oddělení jsou spíše usnadňovateli. Vedou liniové manažery, radí jim a poskytují pomoc. Zaměřují se spíše na proces učení, než na obsah vzdělávacích kurzů. Jejich přímá úloha ve vzdělávání se stává méně významnou.^{52,53}

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵³ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Role personalisty v oblasti vzdělávání, mohou být různé.⁵⁴ Pokud má personalista na starosti více oblastí personální práce a jednou z nich je i vzdělávání, zastává především roli poskytovatele služeb. Jeho úkolem je nabídka kurzů, jejich organizace a případné hodnocení. Prvním úkolem personalisty v oblasti plánování je určit, které typy dovedností a znalostí, jsou v daném okamžiku pro firmu klíčové. Dalším úkolem je určení skupin zaměstnanců, které je potřeba vzdělávat přednostně. Rovněž musí určit, jaký typ a metody vzdělávání budou použity, v jakém rozsahu, a jaké bude personální, materiální a finanční zabezpečení. Personalista tedy určí, kdo a čemu se bude učit, a na základě toho pak rozhodne, zda bude využito interních nebo externích lektorů, nebo zaměstnanec bude vyslán na externí kurz.

Nejdůležitější činností personalisty z hlediska realizace vzdělávání je monitorování situace, zda probíhá v souladu s plánem. Významná je role personalisty i při hodnocení. V první řadě však musí vrcholový management striktně toto hodnocení vyžadovat a klást na něj velký důraz. Hlavní úlohou personalisty v této fázi je organizace hodnocení, tzn. příprava metod hodnocení, které linioví manažeři aplikují na zaměstnance. Úkolem personalisty je pak shromažďovat a analyzovat informace a vytvářet výstupy.

Je zřejmé, že provozní manažeři a personalisté musí účinně spolupracovat, pokud má být vzdělávání účinné. Z tohoto důvodu se musí rozvíjet partnerství mezi nimi. V rámci tohoto partnerství HR oddělení slouží spíše jako konzultant a plánovač školení než jako kontrolor.⁵⁵

2.10. *Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v malé firmě*

Bylo zjištěno, že čím menší firma, tím více je podceňováno vzdělávání zaměstnanců. Je to způsobeno krátkozrakým nezájmem, nechutí investovat i strachem, že pak zaměstnanci odejdou za lepším. Své zaměstnance vzdělává jen 62 % malých podniků, oproti 96 % velkých firem. Největší překážkou je nechuť a nezájem managementu a finanční náročnost kurzů. Téměř třetině firem se nelíbí nutnost uvolňovat zaměstnance ze zaměstnání. Důvodem je i strach z konkurence – firmy se obávají, že dobře vyškolení zaměstnanci přejdou na lepší pozici do větší firmy.⁵⁶

⁵⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁵ MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. ISBN 05-384-5315-X

⁵⁶ Menší firmy zaostávají ve vzdělávání svých zaměstnanců. In: *DV monitor* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/aktuality/263-mensi-firmy-zaostavaji-ve-vzdelavani-svych-zamestnancu>

I v malé firmě je potřeba věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců náležitou pozornost. Vzdělávání v malé firmě zřejmě nebude mít podobu hromadného vzdělávání jako u větších firem, nicméně je potřeba zajistit, aby se noví pracovníci rychle adaptovali a stávající pracovníci aktualizovali znalosti a dovednosti potřebné pro výkon své práce. Vzdělávání bude mít tedy spíše individuální charakter. Velikosti firmy je rovněž vhodné přizpůsobit metody vzdělávání. Pro malou firmu jsou vhodné spíše metody vzdělávání na pracovišti (instruktáž, koučování, pověření úkolem nebo rotace práce).

Pokud má malý podnik personalistu, pak vzdělávání nejčastěji realizuje právě on. Výhodou jsou nízké náklady, zaměstnanec se učí v konkrétních podmínkách firmy, je mu zajištěn individuální přístup a vzdělávání je upraveno a přizpůsobeno jeho možnostem. Pokud však ve firmě není speciální personální pracovník a vzdělávání provádí někdo ze zaměstnanců nad rámec svých pracovních povinností, hrozí, že vytíženost vzdělávajícího zaměstnance způsobí to, že se nebude moci soustavně věnovat novému zaměstnanci proto, že musí splnit svůj pracovní plán.⁵⁷

Pro vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodné kurzy, přednášky nebo poskytování odborné literatury. Jednou z možností, jak v této oblasti ušetřit je e-learning, který však má háček v podobě času nutně stráveného u počítače.⁵⁸

Od roku 2003 probíhal v Evropě výzkum, týkající se e-learningu v malých a středních firmách. Cílem bylo zjistit, proč malé a střední firmy zaostávají za těmi velkými. Bylo zjištěno, že malé firmy potřebují řešení, která se přizpůsobí omezeným časovým možnostem v rámci jejich podnikání. Rovněž zde chybí pracovníci odpovědní za vzdělávání. Nabídky e-learningu jsou vnímány jako hojné, avšak bez informací týkajících se jejich adekvátnosti a efektivity. Malé firmy postrádají čísla a srovnávací studie jako nástroje pro zhodnocení jednotlivých řešení. Neexistuje zaručený způsob kalkulace návratnosti investic do e-learningových řešení.⁵⁹ Problém e-learningových kurzů může být rovněž v oblasti specifických kurzů. Vzdělávání v základních kompetencích je zastoupeno hojně

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁵⁸ Menší firmy zaostávají ve vzdělávání svých zaměstnanců. In: *DV monitor* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/aktuality/263-mensi-firmy-zaostavaji-ve-vzdelavani-svych-zamestnancu>

⁵⁹ Malé firmy zaostávají ve vzdělávání. In: *IHned: ekonom* [online]. 2005 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihted.cz/c1-22610495-male-firmy-zaostavaji-ve-vzdelavani>

(například počítačová gramotnost a jazyková příprava) a za příznivé ceny, někdy dokonce i zdarma.⁶⁰

Ani v malé firmě se nesmí zapomínat na hodnocení efektivnosti a přínosu vzdělávání. Koubek⁶¹ doporučuje tyto způsoby:

- *Zeptat se účastníků vzdělávání* – co si myslí o vzdělávání, zda bylo užitečné, co bylo zajímavé a co nikoliv, co by šlo zlepšit.
- *Zeptat se nadřízených účastníků vzdělávání* - zda se zlepšila práce a výkony, zda používá nové poznatky v praxi.
- *Pozorovat pracovníka při práci* – zda se po absolvování vzdělávání změnilo jeho pracovní chování, zda pracuje lépe a zda potřebuje další vzdělávání.
- *Zeptat se školitele* – zda se pracovník zajímal o předmět vzdělávání, zda byl aktivní, udělal pokroky a zda je dále vzdělavatelný.

V menších firmách se zpravidla nevyužívají formální metody hodnocení (testy). Od těchto metod se ustupuje všeobecně.

2.11. Vzdělávání zaměstnanců v době hospodářské recese

Hospodářská recese se téměř nikdy neobjeví ve zdravém hospodářství. Na otázku proč přicházejí s určitou pravidelností hospodářské recese, odborníci odpovídají, že je to nezbytné pro zdravý vývoj firmy. Krizové období se objeví tehdy, když ekonomiku trápí nějaké neduhy. Překonávání těžkostí v tomto období můžeme přirovnat k léčbě nemoci, kdy v případě úspěchu dojde ke zničení bakterií a zůstane zdravý organismus se silnou imunitou, který bude po dlouhé období fungovat a prosperovat. Jakou roli hraje při této „léčbě“ vzdělávání zaměstnanců?

V období recese dochází k proměně trhu práce, potýkajícího se s rostoucí nezaměstnaností, ke změně výrobních strategií, k zániku některých oborů a profesí a současně vzniku nových. Je tak vyvolána poptávka po změnách v kvalifikaci lidských zdrojů.

⁶⁰ STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vzdělávání by mohlo být uzdravující pro nemocnou ekonomiku, protože dostatek kvalifikovaných lidí je hnacím motorem firmy.⁶²

Je potřeba brát v úvahu seškrtování výdajů, kterému jsou finance na vzdělávání obětovány mezi prvními. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců však nemusí být drahé. Je důležité stanovit pro svoje zaměstnance smysluplnou koncepci vzdělávání. Někdy je však náročné předem poznat, jak je to s kvalitou v poměru k ceně a strávenému času. Poměrně nenákladným řešením rozvoje zaměstnanců je pro zaměstnavatele systém interního vzdělávání a využití rotace zaměstnanců, kdy se lidé po určité době posunují na jinou pracovní pozici, získávají nové zkušenosti a rozšiřují si kvalifikaci.

Faktory, které motivují ke vzdělávání v dospělosti, jsou potřeby jedinců směřující ke společenskému uznání, profesnímu a osobnímu rozvoji. Požadavky na kvalifikaci se u zaměstnavatelů s rostoucí nezaměstnaností zvyšují a zaměstnavatelé kladou důraz na pružnost a ochotu se dále vzdělávat. Zvyšuje se konkurence mezi uchazeči o práci nejen v jazykových a počítačových kompetencích, ale také v měkkých (sociálních) dovednostech, tzv. soft skills. Jde o umění komunikace, spolupráce, organizace, vyjednávání a řešení konfliktů. Důležité je rovněž sebezpoznání a s ním spojená zpětná vazba na sebe a svoje myšlení, citění a chování. Tyto požadavky pak určují hodnotu člověka na trhu práce. Mají vliv na získání a udržení pracovního místa, na výši finančního ohodnocení a profesního postavení. Neopomenutelným motivačním prvkem ke vzdělávání může být získání vysněné práce, nejen co se týče výdělku, ale takové, která jedince baví a může se v ní osobně realizovat. Dlouhodobě nezaměstnaným také pomáhá překonat nelehké období. Odměnou je zvýšení kvalifikace, respekt a uznání okolí, zvýšená sebeúcta a nenahraditelný pocit, že ve vlastním rozvoji něco dokázal a něco nového se naučil. Další vzdělávání souvisí s prioritami každého člověka a kromě oficiálních kurzů nebo studia lze informace získávat i neformální cestou, např. samostudiem a sledováním novinek v oboru zájmu jedince.

Některé firmy se snaží své špičkové zaměstnance v době ekonomické recese využívat na jejich maximální kapacitu, ale necítí se motivovány podporovat jejich další rozvoj. Těmto lidem pak hrozí „vyhoření“ i to, že budou ve věku nad 45 let nahrazeni pracovníky mladšími či s aktuálnější kvalifikací a dostanou se do skupiny ohrožené nezaměstnaností.

⁶² Vzdělávání dospělých v době hospodářské recese může být ozdravné. In: *Superkariera* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/vzdelavani-dospelych-v-dobe-hospodarske-recese-muze-byt-ozdravne.html>

Je však nutné si uvědomit, že zvýšením hranice pro odchod do důchodu mají tito lidé před sebou ještě dvacet let pracovního života.

Odborníci na zaměstnanost a lidské zdroje označují v ekonomické recesi dva hlavní dopady na oblast vzdělávání dospělých – finanční a motivační. Zaměstnavatelé ani rodiny nemají prostředky na další vzdělávání dospělých a zvyšování či změnu kvalifikace, avšak na druhé straně rostoucí nezaměstnanost vyvolává nutnost vzdělávání a reagování na poptávku trhu práce, na udržení pracovního místa nebo zvýšení konkurenceschopnosti mezi množstvím uchazečů o práci.

Omezení výdajů na vzdělávání není na první pohled nijak vidět, ale tam, kde je o kvalitní lidi pečováno i v době recese, se firmy opět velmi rychle nastartují, kdežto tam, kde došlo k omezení, ti dobří většinou odcházejí do jiných firem.⁶³

Výpadek finančních prostředků lze také částečně nahradit penězi z evropských fondů, kdy jsou pak vzdělávací kurzy pro účastníky zdarma, někdy i s proplacením nákladů. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v oblasti vzdělávání a praxe zaměstnanců a dotace na vzdělávací programy pro ohrožené skupiny (absolventi, dlouhodobě nezaměstnaní, zdravotně postižení, matky s dětmi, lidé 50⁺) významně vstupují na trh práce.⁶⁴

Z EU neustále přicházejí nové impulsy ke zvyšování konkurenceschopnosti díky vzdělávání zaměstnanců. Podniky se ovšem často snaží jen vyčerpat co nejvíce peněz, aniž by je zajímala kvalita služeb a výsledky. Na trhu navíc existuje mnoho pochybných subjektů, firem a lektorů, o jejichž kvalifikaci lze pochybovat.

Původní ideou EU v oblasti vzdělávání ve firmách mělo být zlepšení schopností v podnikání. V důsledku přehnaného důrazu na vzdělávání zaměstnanců je možné pozorovat, že už jen při vyslovení slova školení mnohým nabíhá husí kůže. O tom, kolik podnikatelů a zaměstnanců díky evropským fondům skutečně zlepšilo své schopnosti a dovednosti úspěšně podnikat, lze jen spekulovat.⁶⁵

⁶³ Když firmy šetří, jde první na řadu vzdělávání zaměstnanců a propagace. In: *Národní ústav odborného vzdělávání: UNIV 2 KRAJE* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/univ2k/kdyz-firmy-setri-jde-prvni-na-radu-vzdelavani-zamestnancu-a>

⁶⁴ Vzdělávání dospělých v době hospodářské recese může být ozdravné. In: *Superkariera* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/vzdelavani-dospelych-v-dobe-hospodarske-recese-muze-byt-ozdravne.html>

⁶⁵ Dotace z EU ničí kvalitní vzdělávání zaměstnanců. In: *Protext* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=16448>

2.12. Trendy ve vzdělávání zaměstnanců

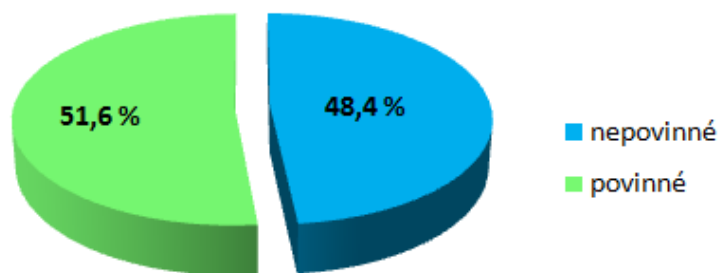
Podkladem pro zjištění trendů ve vzdělávání zaměstnanců jsou výstupy z šetření Českého statistického úřadu prováděného v letech 1999, 2005 a 2010.⁶⁶ Zjištění vývoje trendů, bylo jedním z hlavních cílů, které šetření sledovalo. Šetření se zúčastnilo 43 403 podniků různých velikostí i zaměření. Výstupy z šetření ukazují dosavadní směr vývoje vzdělávání zaměstnanců v ČR a porovnávají jej s vývojem v zemích EU. Z těchto zjištěných údajů se tak dá obecně odhadovat budoucí vývoj této problematiky jak v ČR, tak v Evropě.

2.12.1. Povinné a nepovinné vzdělávání

Základní důvody, proč se zaměstnané osoby v podnicích vzdělávají, jsou dva:

- Na některé profese jsou kladeny požadavky různými pracovně-právními předpisy, bez jejichž splnění by nebylo možné je vykonávat. Jsou to zejména povinná školení, opakující se většinou v určité periodicitě, např. školení BOZP, požární ochrany, řidičů, svářečů, elektrikářů apod. Jejich cílem je zabezpečení bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a požární ochrany.
- Aby mohl podnik konkurovat jiným, je nucen využívat potenciál zaměstnávaných osob. Investice do zvyšování kvalifikace, odbornosti a dovedností zaměstnanců, je investice, která se podnikům v dlouhodobějším horizontu vrátí. Projeví se vyšším obrátem, odbytem výrobků, služeb apod.

Na Obr. 2-1 je zřejmé rozdělení vzdělávání zaměstnanců na nepovinné a povinné.



Obr. 2-1 – Rozdělení vzdělávání zaměstnanců

⁶⁶ Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2010 (DOV). Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-01-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3311-13>

2.12.2. Zaměření vzdělávání

Malé a střední podniky se méně účastní kurzů manažerských a komunikačních dovedností. Malá je také jejich aktivita při realizaci specifických vzdělávacích programů, studijních pobytů nebo praxí v zahraničí. Možnost rekvalifikačních kurzů je velmi omezená. Převažují krátkodobé kurzy a interní školení prováděná na pracovišti. Z šetření vyplynuly jako důležité pro podnik technické znalosti, jednání se zákazníky a práce v týmu. (Tab. 2-1)⁶⁷

Dovednosti, které považuje podnik za důležité	ANO	NE	Důležitost v %
a) Základní z oblasti informačních technologií	12 002	31 401	27,70%
b) Profesionální z oblasti informačních technologií	5 706	37 697	13,10%
c) Řízení práce	13 988	29 415	32,20%
d) Práce v týmu	19 700	23 703	45,40%
e) Jednání se zákazníky	25 850	17 553	59,60%
f) Řešení mimořádných problémů a situací	12 512	30 891	28,80%
g) Vedení administrativy	10 405	32 998	24,00%
h) Znalosti cizích jazyků	11 526	31 877	26,60%
i) Technické, praktické apod.	24 502	18 901	56,50%
j) Komunikační (verbální či písemné)	10 846	32 557	25,00%
k) Gramotnost a základní početní úkony	4 175	39 228	9,60%
l) Ostatní (výše neuvedené)	896	42 507	2,10%

Tab. 2-1 – Důležitost jednotlivých dovedností

2.12.3. Druh vzdělávání

Z Tab. 2-2 je zřejmé, že nejčastěji poskytovaným druhem vzdělávání zaměstnanců bez ohledu na velikost podniku jsou kurzy, nejméně využívaným druhem je rotace práce.

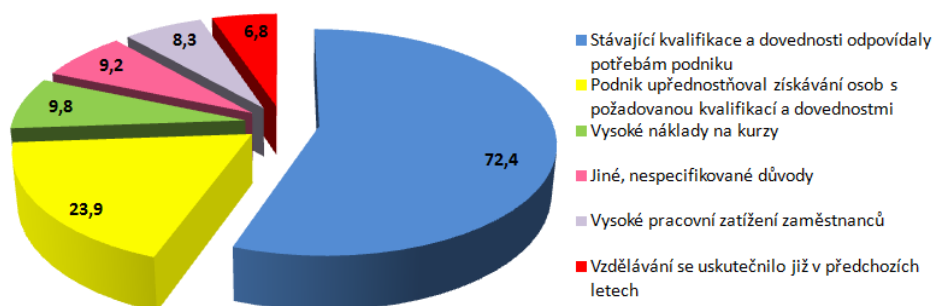
Velikost podniku (počet zaměstnanců)	Počet podniků	Druh vzdělávání v %					
		Kurzy	Vzdělávání na pracovišti	Konference, semináře, přednášky	Samo-studium	Vzdělávací kroužky	Rotace práce
10-19	22 161	83,3	53,8	50,1	22,5	6,5	4,8
20-49	12 924	85,9	58,7	57,6	20,6	7,7	5,1
50-249	6 834	91,9	64,4	70	21,7	11,4	8,5
250-499	874	97,7	69,5	77,9	27,1	17,1	15,4
500-999	399	99,5	73,1	83,2	27,6	18	17,2
1000 +	211	100,2	81	85,7	43	18,3	25,7
CELKEM	43 403	86,5	58,2	57,7	22,1	8,3	6,2

Tab. 2-2 – Druhy vzdělávání v %

⁶⁷ Podnikové vzdělávání. *DV monitor* [online]. 2013 [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/> podnikove-vzdelavani

2.12.4. Limitování podniků v poskytování vzdělávání a důvody jeho neposkytování

Je možné porovnat pouze výsledky dvou posledních šetření, kde byla shodná struktura těchto důvodů. Pořadí na prvních dvou místech v obou šetřeních je shodné. Stávající kvalifikace, dovednosti a schopnosti zaměstnaných osob odpovídaly potřebám podniku a na druhém místě podnik upřednostňoval získávání osob s požadovanou kvalifikací, dovednostmi a způsobilostmi. (Obr. 2-2). Shodné bylo ještě pořadí 6., že se vzdělávání uskutečnilo již v předchozích letech. Ostatní pořadí se rozcházela. Na dalších místech se vyskytly důvody, které byly relativně rovněž významné, ale pohybovaly se již na nižší úrovni, např. vysoké náklady na kurzy vzdělávání zaměstnanců (9,8%).



Obr. 2-2 – Důvody neposkytování vzdělávání zaměstnanců v % (2010)

Je potřeba zdůraznit, že financování vzdělávání zaměstnanců je zvláště pro menší podniky zásadním limitem, který ovlivňuje jeho poskytování. Vysoké náklady na kurzy jsou uváděny jako důvod neposkytování vzdělávání zaměstnanců pouze z necelých 10 %. Avšak z důvodu nákladů na vzdělávání zaměstnanců podniky mohou upřednostňovat získávání osob s požadovanou kvalifikací. Ta se podílí na neposkytování vzdělávání zaměstnanců 23,9 %. To, že stávající kvalifikace a dovednosti odpovídají potřebám, může rovněž zakrývat neochotu firmy investovat prostředky do poskytování vzdělávání zaměstnanců se zdůvodněním, že stávající kvalifikace je dostačující.

2.12.5. Přínosy a rizika trendu

Díky dlouhodobému šetření a množství zúčastněných podniků, lze ze získaných výsledků vycházet a odhadnout vývoj ukazatelů spojených s odborným vzděláváním zaměstnanců. Rizikem pak zůstávají neočekávané změny, které mohou mít zásadní vliv na změnu ve vývoji skutečnosti. Neočekávané změny mohou nastat např. v daňovém zatížení subjektů, v pracovně-právních předpisech, apod. Pokud by žádné nepředvídatelné změny nenastaly,

Ize díky zpracovaným výsledkům šetření odhadovat, že i nadále bude zaznamenáván pouze mírně rostoucí trend v počtu podniků poskytujících vzdělávání zaměstnanců. Pokud neodezní důsledky přetrvávající hospodářské krize, a příslušné orgány státní správy resp. vláda, nepodpoří pomocí nástrojů finanční a daňové politiky vzdělávací aktivity, nebudou nárůsty podniků poskytujících vzdělávání zaměstnanců nijak výrazné. Přestože ČR se pohybuje v počtu podniků poskytujících vzdělávání nad evropským průměrem, je potřeba u menších podniků změnit přístup ke vzdělávání, protože neposkytování vzdělávání zaměstnanců může mít významné negativní důsledky na rozvoj, efektivitu a konkurenceschopnost těchto podniků. Podíl nákladů na kurzy na úplných nákladech všech podniků má výrazněji klesající tendenci než v zemích EU, stejně je tomu i u podílu placených hodin účasti na jednoho účastníka. Obecně se projevuje tendence dosahovat neustále vyšší úrovně vzdělávání zaměstnanců, z dlouhodobého hlediska to však může znamenat zaostávání ČR za zeměmi EU. Větší podniky před rozhodnutím o realizaci vzdělávacích akcí provádějí analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje, na kterou navazuje zpracování vzdělávacích plánů. Přestože sestavování plánů a rozpočtů na vzdělávání zaznamenává rostoucí trend, 64 % podniků stále nemá sestavený plán ani rozpočet vzdělávání zaměstnanců a téměř 50 % podniků ani nevyhodnocuje dovednosti a vzdělávací potřeby. Z podniků poskytujících vzdělávání zaměstnanců (31 340), jich 63,3 % vůbec nevyhodnocuje efektivitu vzdělávání a spokojí se pouze s dokladem o účasti na vzdělávací aktivitě. Pak dochází ke zbytečnému mrhání penězi zaměstnavatele a časem zaměstnance.

Můžeme učinit závěr, že výdaje na vzdělávání zaměstnanců byly v České republice v uplynulých letech podstatně nižší než v ostatních evropských zemích a podniky neinvestovaly do vzdělávání svých zaměstnanců takové finanční prostředky, jaké by si tato problematika zasloužila. Další odborné vzdělávání zaměstnanců bohužel velmi často patřilo do kategorie stagnujících a omezujících podnikatelských aktivit, díky svému omezení především finančními zdroji. Hůře jsou na tom podniky menší velikosti (mezi něž patří i firma ABC), které mají obvykle finanční prostor pro své podnikatelské i vzdělávací aktivity znatelně menší, než je tomu u velkých organizačních jednotek.

Vycházíme-li z dosavadního vývoje, dá se předpokládat, že potřeby zvyšování kvalifikace zaměstnanců budou mít stále rostoucí trend. Jejich vysoká kvalifikace bude do budoucna hnacím motorem rozvoje podniků a jednou z investic s relativně vysokou mírou návratnosti. Je zřejmé, že podniky by měly do budoucna vzdělávání věnovat větší pozornost.

3. Charakteristika organizace

Téma bylo zpracováno pro akciovou společnost podnikající ve stavebnictví. Pro účely této práce byl zvolen fiktivní název firmy ABC a. s. (dále jen ABC). Tato nová firma, která zahájila svou činnost v březnu 2012, dosud neměla nastavený systém vzdělávání zaměstnanců. Od počátku činnosti firmy v roce 2012 se vzdělávání a rozvoji zaměstnanců nikdo systematicky nevěnoval. Byly pokrývány pouze potřeby povinných školení a nárazově některá důležitá odborná školení, zejména z oblasti technické a účetní, dle aktuálních požadavků jednotlivých zaměstnanců a na základě schválení nadřízeným. Žádným způsobem nebyly zjišťovány potřeby firmy, ani jednotlivců. Vzdělávání mělo spíše náhodný charakter, bez identifikace, plánování a hodnocení přínosu.

Firma ABC a. s. podniká ve stavebnictví a nabízí výrobky a služby pro stavební projekty. Mezi hlavní produkty patří lešení, bednění, závěsné lávky, mobilní oplocení a další systémy pro stavbu, které nabízí formou prodeje i pronájmu. Samozřejmostí jsou i služby - montáž, doprava, technická podpora, projekce, školení a servis.

Firma ABC byla založena teprve počátkem roku 2012 za velmi specifických podmínek. Založení firmy úzce souvisí s ukončením činnosti původní s. r. o. provozující stejnou činnost. Vzhledem k dlouhodobé recesi a propadu tržeb se zahraniční vlastník rozhodl koncem roku 2011 ukončit činnost v ČR i v dalších evropských zemích zasažených recesí (Slovensko, Polsko, Maďarsko, atd.). Bývalí členové vrcholového managementu se zasloužili o zahájení činnosti nově vzniklé akciové společnosti, která byla za finanční podpory investora založena v Ostravě v únoru 2012 a podniká na území ČR. Postupně se působnost firmy rozšiřuje i do zahraničí, v roce 2012 byla založena dceřiná s. r. o. na Slovensku (v Bratislavě) a v roce 2013 v Polsku (v Katowicích). Díky šířce a objemu sortimentu, kterým firma ABC disponuje a celorepublikovému územnímu pokrytí, patří firma ABC k nejsilnějším hráčům na uvedeném trhu.

Původní firma provozovala od r. 1992 tuto činnost na 6 pobočkách v ČR s cca 150 zaměstnanci. Od roku 2010 zůstaly zachovány už jen 3 největší pobočky - v Praze, Brně a Ostravě. Firma ABC odkoupila velkou část zboží a materiálu od původní firmy a pokračuje v původní činnosti s původními zaměstnanci. Došlo však k zásadní reorganizaci a snížení počtu zaměstnanců na jednu třetinu, ale rozsah poskytovaných služeb zůstal zachován. Firma převzala z velké části i portfolio zákazníků a na jaře 2012 zahájila novou sezónu v plném rozsahu na původních pobočkách. Zákazníci mohli plynule navázat

spolupráci a nepocítili téměř žádnou změnu při realizaci svých zakázek. I nadále spolupracovali se známými lidmi a jezdili na stejné pobočky. Přestože dlouhodobě budované jméno firmy hraje v podnikatelské sféře významnou roli, v tomto případě bylo podstatné zejména místo, zaměstnanci a služby, které byly i nadále poskytovány zákazníkům v takovém rozsahu a kvalitě, jak byli zvyklí.

S datem vzniku firmy úzce souvisí i nastavení účetního a zdaňovacího období. Firma oznámila v řádném termínu správci daně přechod z kalendářního roku na hospodářský rok (HOR), který začíná vždy 1. 4. Tzn., že HOR 2012 skončil 31. 3. 2013, HOR 2013 skončil 31. 3. 2014

3.1. *Organizační struktura firmy*

S ohledem na velikost firmy, která v současné době zaměstnává na třech pobočkách v České republice 55 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 6 zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti (stav k 31. 3. 2014), je aplikována liniově-štabní organizační struktura (viz Příloha 1), která odpovídá potřebám efektivního řízení poboček.

3.2. *Poslání, vize a strategie*

Posláním firmy ABC je nabízet bezpečné a efektivní řešení pro stavbu zákazníka. „Nabízíme produkty s vysokými technologickými přednostmi, vyhovující technickým i bezpečnostním normám a naší prioritou je bezpečnost, kvalita, spolehlivost a individuální přístup k zákazníkovi s cílem navrhnout mu nejoptimálnější řešení. To vše považujeme za standard.“ Z tohoto poslání vychází i vize firmy: „Chceme být jedničkou na trhu s lešením v ČR a volbou každého zákazníka, který vyžaduje od našeho sortimentu kvalitu, efektivitu a bezpečnost.“⁶⁸

Poslání a vize firmy se staly východiskem pro určení firemní strategie.

Firma zvolila kombinaci těchto dvou strategií:

1) *udržení a posílení tržního podílu*

2) *zvýšení kontroly nad konkurencí*

⁶⁸ Interní materiály firmy

Aby byl udržen a posílen tržní podíl, usiluje firma o poskytování individuálního přístupu a nadstandardních služeb. Tím se chce odlišit od konkurence.

Pro naplnění druhé strategie probíhají na úrovni top managementu jednání s konkurenty v oboru o možnostech fúze nebo odkoupení firem, které se vinou recese dostávají do finančních problémů.

To, zda firma ABC zvolila správný směr při určení firemní strategie, bylo ověřeno pomocí McKinsey matice a matice politiky směru (viz Příloha 2).

Tato použitá východiska nasvědčují správnosti stanovení firemní strategie.

Strategie řízení LZ by měla být sladěna s podnikovou strategií a přizpůsobena kultuře firmy. Firma ABC si je vědoma hodnoty lidských zdrojů, které jsou potenciálním zdrojem konkurenční výhody. Hlavním cílem je udržet vysoce kvalitní lidi a pokračovat v jejich získávání. S touto strategií úzce souvisí vzdělávání a rozvoj, který zvyšuje motivaci zaměstnanců, snižuje fluktuaci a zvyšuje výkon firmy.

3.3. *Silné stránky a konkurenční výhody*

- 1) Územní pokrytí**
- 2) Množství půjčovního materiálu**
- 3) Technologie, certifikáty**
- 4) Lidský kapitál**
- 5) Informační systém (IS)**

1) Firma má ve třech největších městech ČR své pobočky – v Praze, Brně a Ostravě. To jí zajišťuje územní pokrytí celé republiky. Firma zaměstnává 8 obchodních manažerů (OM), kteří mají přidělenou část území ČR. OM zná svůj svěřený region, firmy v něm, má přehled o konkurenci, potenciálních zákaznících i realizovaných stavebách v daném regionu. Ve vzdálenějších místech republiky má firma své distributory, kteří jsou VIP zákazníci firmy ABC. Za zvýhodněných podmínek mají zřízen distributorský sklad a pod záštitou firmy ABC realizují zakázky v okolí svého sídla, které by byly pro firmu ABC s ohledem na objem a vzdálenost nerentabilní.

2) Objemem lešení, kterým firma disponuje, patří firma ABC k největším na českém trhu. Má k dispozici více než 450 tis. m² fasádního lešení, stovky pojízdných věží, závěsné lávky, drátěné i plné mobilní oplocení a další systémy pro stavbu. Nesmíme opomenout ani bednění, které má svůj okruh specifických zákazníků z řad stavebních firem. Nespornou

výhodou firmy je rozsáhlost sortimentu a jeho objem. Firma je schopna pokrýt i mimořádně zvýšenou poptávku některého sortimentu v určitém regionu. V sezóně je sledována využitelnost sortimentů na pobočkách a v případě potřeby dochází k převodu mezi nimi.

3) Firma ABC patří k technologické špičce na trhu s lešením v ČR a je výhradním prodejcem rámového fasádního lešení značky SP, které je certifikováno v řadě zemí. Firma se stala výhradním prodejcem v ČR i v zahraničí. Avšak svými produkty se neodlišuje od konkurence – na trhu je mnoho substitutů. Pokud nebereme ohled na kvalitu a bezpečnost, splní stejný účel.

Firma ABC se tedy může odlišit od konkurence individuálním, efektivním řešením, kvalitou služeb, rychlostí, odborností, dostupností, bezpečností, kvalifikovaným personálem, péčí o zákazníka. Tzn., že zdrojem konkurenční výhody firmy ABC jsou především kvalitní a motivovaní zaměstnanci, pokud o ně bude důsledně pečováno.

4) Lidský kapitál je silnou stránkou firmy ABC, která převzala z původních cca 150 zaměstnanců kolem padesáti těch nejlepších a s nimi pokračuje v podnikání. Firma získala vysoce motivovaný tým, který jí usnadnil rozjezd podnikání. Aby firma i nadále mohla využívat lidský kapitál jako zdroj konkurenční výhody, je důležité, aby se o své zaměstnance dobře starala a věnovala pozornost jejich rozvoji a vzdělávání.

5) Firma ABC investovala nemalé finanční prostředky na pořízení kvalitního IS, který usnadňuje práci celému týmu a zajišťuje přesnou evidenci. Kvalitou informačního systému firma ABC vysoce převyšuje konkurenci, která se potýká s nedostatky v evidenci zakázek a obtížným prokazováním nevrácených, poškozených a odcizených komponentů.

Kombinace těchto silných stránek posunuje firmu ABC na špičku ve svém oboru.

3.4. *Slabé stránky a hrozby*

Mezi slabé stránky a hrozby firmy ABC byly zařazeny tyto nejdůležitější:

- 1) Rychlý rozvoj technologií**
- 2) Chybějící ISO**
- 3) Ekonomická recese**
- 4) Konkurence**
- 5) Růst pohledávek**
- 6) Pokles cen v odvětví**

1) Pokud chce firma udržet krok s konkurencí, musí sledovat rychle se rozvíjející technologie. Nedostatečné reakce na nové trendy by mohly způsobit bariéru vstupu podniku na nové trhy i ztrátu trhů stávajících. Je potřeba neustále sledovat dění v oboru a neustále zdokonalovat současné systémy. Je to hlavní úkol firemních projektantů a statiků, aby s náskokem před konkurencí získali potřebné informace o vývoji v oboru. Je potřeba vnímat připomínky zákazníků a zapracovávat je při navrhování nových konstrukčních prvků. Jedině tak může firma ABC setrvat na špici.

2) Velký význam pro získávání zakázek mají certifikace dle ISO norem. Díky ukončení činnosti původní s. r. o., firma přišla o certifikaci ISO. Tento handicap zatím nezpůsobuje firmě omezení prací a služeb pro státní zakázky, protože firma se sama nezúčastňuje výběrových řízení na získání těchto zakázek, ale bývá vždy dodavatelem pro firmu, která státní zakázku získá. Do budoucna to však může být významnou hrozbou pro firmu ABC.

3) Na investiční aktivitu stavebního trhu má vliv nejen současnost, ale klíčový je především možný budoucí vývoj ekonomiky. Investiční aktivita soukromých i veřejných investorů určuje, zda bude mít v budoucnu stavební firma dostatek příležitostí k rozvoji. Firma proto musí důkladně analyzovat vývoj hospodářské situace, zejména HDP, inflace, míry nezaměstnanosti, poptávky, platební bilance, atd.

Díky programu Zelená úsporám 2* a programu JESSICA** jsou realizovány zakázky, které se neobejdou bez použití lešení, případně bednění. Podpora stavebnictví touto formou má samozřejmě pozitivní vliv na zvýšení obrátu firmy ABC a vyhlídky pro následující období by mohly být lepší než dosud.

* *Zelená úsporám 2* – program Ministerstva životního prostředí na zateplování, který je podporován díky schválení zákona č. 383/2012 Sb. upravujícího obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů. Je zaměřen na snižování energetické náročnosti rodinných domů a nabídl v roce 2013 na zateplení domů jednu miliardu korun ze Státního fondu životního prostředí ČR a 800 milionů z prodeje emisních povolenek.⁶⁹ Tento program výrazně podporuje stavebnictví.

** *Program JESSICA* – program Státního fondu rozvoje bydlení, jehož prostřednictvím jsou vlastníkům bytových domů poskytovány výhodné úvěry na opravy nemovitostí. Jedná

⁶⁹ Nová zelená úsporám 2013 startuje, má vlastní webové stránky. In: *Zelená úsporám* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1222/nova-zelena-usporam-2013-startuje-ma-vlastni-webove-stranky/>

se o nejvýhodnější program na obnovu bytových domů i sociálního bydlení v ČR. Hlavní výhodou je velmi nízká úroková sazba a její fixace po celou dobu splácení.⁷⁰

4) V době největšího rozmachu stavebnictví vzniklo mnoho firem podnikajících v oblasti lešení. Oboru se dařilo, byla éra revitalizace panelových sídlišť, o zakázky nebyla nouze. Když pak přišlo období recese, drobní podnikatelé začali dobrovolně opouštět trh. Udržely se pouze firmy, které byly něčím výjimečné (kvalitou, rozsahem služeb, územním pokrytím, apod.) a byly schopny zvládnout pokles poptávky a cen. I zahraniční vlastníci předchůdce firmy ABC se rozhodli v roce 2012 ukončit činnost ve východní Evropě. Tím vznikla příležitost pro nového českého investora, kterého se podařilo získat, a nově vzniklá firma se znova chopila příležitosti. Bylo však nutné provést radikální restrukturalizaci, zavést vysoce úsporná opatření a počítat s těžkým obdobím recese. S ohledem na zkušenosti původních zaměstnanců a velmi příznivou cenu, za kterou byla odkoupena firma jako celek, se podařilo zvládnout složitou situaci a firma ABC již v prvním roce své činnosti vygenerovala zisk ve výši 33 mil. Kč.

5) Další výraznou hrozbou firmy ABC jsou rostoucí pohledávky, zejména pohledávky po splatnosti nad 90 dnů. Obecně se ve stavebnictví pohybují splatnosti faktur velmi vysoko (průměrně 30 - 45 dní). Riziko neuhrazení faktur je velmi vysoké. Možnosti omezení rizika jsou mizivé. Zákazníci často dodávají dílo pro stavební giganty nebo státní organizace, které si diktují vlastní podmínky a splatnosti faktur často delší než 120 dnů. Drobní podnikatelé realizující tyto zakázky jsou tak závislí na libovůli investorů. Firma ABC z důvodu snížení rizika zaměstnala od 1. 3. 2014 specialistu na řešení pohledávek s dlouhodobou praxí, znalého problematiky práva, kterého je však potřeba pravidelně školit a seznamovat s novinkami v této problematice.

6) S příchodem recese si firmy v odvětví musely zvykat na radikální pokles cen, protože konkurence byla značná a poptávka radikálně poklesla. Firmy byly často ochotny jít s cenou na minimum, jen za cenu toho, že zvítězí nad konkurencí. Výjimkou nebylo ani to, že firma za zakázku nedostala od objednavatele vůbec zapláceno. Firmy, které se nezaměřily na rentabilitu zakázek, často zakázky dotovaly a jejich podnikání po čase skončilo krachem nebo v lepším případě jen ukončením podnikání.

⁷⁰ Program Jessica. In: *Státní fond rozvoje bydlení* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/program-jessica/>

Výhodou firmy ABC byli v té době zkušení zaměstnanci a vedení firmy, které kladlo důraz na rentabilitu zakázek. Trh se postupně vyčistil. Zůstaly drobné lokální firmy, které nelze považovat za významnou konkurenci firmy ABC a jen minimum konkurenčních firem srovnatelné úrovně.

Na trhu s lešením i s bedněním jsou to 2 – 3 konkurenti. V rámci každé pobočky se pak firma ABC setkává na zakázkách ještě s několika menšími konkurenty, kteří nemají republikové pokrytí.

3.5. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*

V červenci 2013 získala firma ABC spolu s dalšími čtyřmi partnery z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, financovaného ze zdrojů Evropské Unie, dotaci ve výši téměř 7 mil. Kč na realizaci projektu Komplexním vzděláváním proti hospodářské krizi ve stavebnictví (dále jen „projekt“).

Jedná se o dvouletý projekt (2013 – 2015), jehož cílem je zvýšení adaptability zaměstnanců s dílčím cílem posílení konkurenceschopnosti firmy i celého stavebního průmyslu navzdory přetrvávající hospodářské recesi. Předpokladem k naplnění cíle je vytvoření a zavedení komplexního programu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů s přihlédnutím na rovné příležitosti. Východiskem projektového záměru je nutnost obstát v trendech se špičkově vyškolenými zaměstnanci a snížit dopady hospodářské recese, která se stále projevuje ve stavebním průmyslu především v malých a středních podnicích.⁷¹

V současné hospodářské recesi s nepříznivým dopadem na stavebnictví, je směr firmy závislý na promyšlených investicích do vzdělávání a rozvoje. Cílem projektu je zvýšení adaptability zaměstnanců a tím posílení konkurenceschopnosti firmy. Realizace projektu by se měla projevit pozitivně jak na straně zaměstnanců (rozvoj odborných znalostí a profesní kvalifikace, osobní růst, udržení si pracovní pozice, získání univerzálních znalostí široce uplatnitelných na trhu práce), tak i na straně zaměstnavatele (udržení konkurenční pozice, zvýšení prestiže firmy jako zaměstnavatele, který podporuje rozvoj svých zaměstnanců). Je potřeba zmínit, že dotaci lze čerpat jen pro zaměstnance pobočky Brno a Ostrava. Praha je z projektu vyloučena, protože projekt se vztahuje pouze na regiony ohrožené zvýšenou nezaměstnaností.

⁷¹ Žádost o finanční podporu z OP LZZ. Ostrava, 2012

4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této části diplomové práce bude provedena analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ABC s cílem zjistit názory, zkušenosti a postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání, identifikovat jejich vzdělávací a rozvojové potřeby i potřeby firmy a odhalit nedostatky procesu tak, aby v závěru bylo možno navrhnout dílčí opatření směřující ke zlepšení a optimalizaci tohoto procesu.

4.1. *Aplikované metody*

Dlouhodobým **pozorováním** současného stavu vzdělávacího procesu a probíhajícího projektu a provedením **analýzy** interních materiálů firmy byla zjištěna skutečná situace ve firmě.

Zdrojem informací využitých v praktické části této práce je **dotazníkové šetření**, které bylo provedeno anonymně mezi zaměstnanci s přístupem k počítačové síti. Cílem tohoto šetření bylo zjištění postoje, zkušeností a potřeb zaměstnanců v oblasti firemního vzdělávání. K zobecnění výsledků zjištěných v dotazníkovém šetření bylo využito **indukce**.

Další metodou využitou v této práci je **porovnávání**. Byly porovnávány náklady na vzdělávání a rozvoj v jednotlivých obdobích, mezi pobočkami a podle druhu. Trendy ve vzdělávání zaměstnanců zjištěné ČSÚ byly porovnávány s firemními potřebami a potřebami jednotlivců.

Podkladů získaných za pomoci výše uvedených metod bylo možno využít ke **specifikaci** konkrétních návrhů a doporučení směřujících ke zlepšení a optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ABC.

4.2. *Popis stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje*

Jak již bylo zmíněno, k zjištění současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ABC bylo využito dlouhodobé pozorování a analýza interních materiálů firmy (výsledovky, plán vzdělávání a rozvoje financovaný z projektu, evidence realizovaných aktivit, organizační struktura atd.), a také data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.2.1. Realizace projektu vzdělávání

Od 1. 7. 2013, kdy byl spuštěn projekt z OP LZZ, je většina kurzů a školení hrazena z tohoto projektu. Realizace projektu je však ve firmě ABC od samotného počátku nesprávně pojata. Začalo to nezájmem vedení firmy před podáním žádosti o zmíněnou dotaci, který byl mimo jiné způsoben pracovním vytížením manažerů v tomto období. S myšlenkou podání žádosti nepřišlo vedení firmy, ani jejich zaměstnanci, ale vedení akciové společnosti, vlastníci stoprocentní podíl akcií ve firmě ABC, jehož zaměstnanci mají s dotacemi z EU bohaté zkušenosti, protože již realizovali několik takto financovaných projektů. Věděli jak postupovat, aby žádost byla schválena a dotace z EU získána.

Manažerům firmy byla nabídnuta možnost dotaci získat. Bylo to krátce po vzniku firmy, kdy manažeři měli na starost mnoho důležitých úkolů souvisejících s budováním firmy, a nikdo neměl čas se této problematice věnovat. Manažeři neměli důvod s tímto návrhem nesouhlasit, neznamenal to pro ně téměř žádné povinnosti a získání peněz pro financování vzdělávacích a rozvojových potřeb i náhrad mezd zaměstnanců v době účasti na školení nebo kurzu byla poměrně zajímavá s ohledem na sezónnost prací ve stavební firmě. Mimo sezónu, kdy firma platí „nevytížené“ zaměstnance, je to příležitost, jak alespoň částečně „dotovat“ financování mezd.

Manažeři firmy neinformovali zaměstnance o záměru získání dotace a prezentace samotného získání byla následně poměrně malá a nesystematická. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření (viz Bod 4. 3. 2.), pouze 42 % zaměstnanců (z těch, kteří se šetření zúčastnili) se o dotaci dozvědělo od nadřízených. Manažeři se i o průběh projektu zajímali jen okrajově. Ve firmě vznikla administrativní pracovní pozice financovaná z tohoto projektu. Dle podmínek projektu muselo jít o ženu na mateřské dovolené, kterou firma zaměstnala na dohodu o pracovní činnosti s čtyřhodinovým úvazkem na období dvou let trvání projektu, a která se měla o průběh projektu ve firmě ABC starat ve spolupráci s externí projektovou a provozní manažerkou. Tato žena skutečně k 1. 7. 2013 nastoupila, její náplň práce však s projektem nesouvisí. Pomáhá s administrativou manažerovi pobočky. Práci na projektu zajišťuje k dalším svým agendám, které má na starosti, asistentka obchodního ředitele, protože jako dlouholetá zaměstnankyně, která má na starosti i personální agendu, má přehled o procesech ve firmě a může rozhodovat o účasti zaměstnanců na jednotlivých kurzech a školeních. Své návrhy pouze předkládá ke schválení vedení firmy, které tyto návrhy bez bližšího zkoumání schvaluje. Tento nezájem ze strany vedení se odrazil i na přístupu zaměstnanců vybraných k účasti na vzdělávacích aktivitách. Pozorováním bylo zjištěno,

že účast na školeních a kurzech je často zaměstnanci vnímána jako nepříjemná povinnost, která nenese žádný užitek. Sami zaměstnanci používají nejrůznější výmluvy, aby se vybraných aktivit nemuseli zúčastnit.

Plán jednotlivých vzdělávacích aktivit byl připravován před podáním žádosti o dotaci a připravovali jej lidé, kteří neměli dostatek informací o aktivitách a procesech ve firmě. Návrhy na tato školení měli dávat manažeři firmy, kteří, jak již bylo zmíněno, neměli čas se touto otázkou zabývat. Vlastně jen nastínili potřeby firmy, ale žádná identifikace potřeb neproběhla. Finální rozhodnutí o vzdělávacích a rozvojových aktivitách bylo na lidech zpracovávajících žádost o dotaci. Výsledkem byl plán kurzů a školení sestavený v žádosti o dotaci, která byla později schválena. S navrženým plánem se již nedalo nic dělat. Je nutné jej dodržet, jinak hrozí sankce a následné krácení dotace. Realizují se školení a kurzy, které jsou na okraji zájmu jen proto, aby byly splněny podmínky projektu a peníze vyčerpány.

Hodnocení vzdělávacích aktivit neprobíhá. Dle podmínek projektu, je výstupem z realizovaného školení pouze certifikát o jeho absolvování, který bohužel nevypovídá nic o kvalitě, úrovni a přínosech kurzu.

V požadavcích projektu je spousta absurdních podmínek, zejména administrativního charakteru, které mají vliv na krácení dotace. Proto je bezpodmínečně nutné tyto požadavky dodržet, ale účel, který měla dotace splnit, už nikdo nezkoumá. Často jsou realizovány předražené kurzy jen proto, aby byly peníze z dotací vyčerpány. Vytratil se prvotní úmysl – posílení konkurenceschopnosti firmy.

Nelze však jednoznačně určit, kdo je za situaci zodpovědný. Firma a zainteresovaní lidé dělají jen to, co podmínky projektu umožňují. V ČR jsou rozhodně špatně nastaveny podmínky pro podávání žádostí a následné čerpání finančních prostředků. Lidé a firmy si z dotací EU udělali podnikatelský záměr a živí se získáváním dotací na zakázku. Kdo se naučí orientovat v podmínkách přidělování dotací, má velkou šanci, že při podání žádosti uspěje a peníze z EU získá.

Je potřeba poukázat také na finanční prostředky, které jsou z dotace použity na náklady přímo nesouvisející se vzdělávacími aktivitami. Je to např. financování mzdových náhrad účastníků školení, členů realizačního týmu, nákup zařízení a vybavení a nepřímé náklady. Rozpis těchto rozpočtovaných položek je uveden v příloze (viz Příloha 3). Z tohoto rozpisu vyplývá, že náklady na nákup vzdělávacích služeb pro firmu ABC a další zúčastněné firmy v projektu jsou 2,398 mil což je pouhých 34,6 % z celkově schválené dotace ve výši 6,932 tis.

Pro samotnou firmu ABC činí rozpočtovaný nákup vzdělávacích služeb 843 tis., což je pouhých 12,2 % z celkové výše přidělené dotace.

Čerpání zbývajících peněz neposkytuje přidanou hodnotu v podobě zvýšených výstupů firmy. Navíc jsou tyto položky často v rozpočtu neúměrně předraženy a ve skutečnosti by se daly pořídit mnohem levněji. Proč? Protože při podávání žádosti je lepší cenu nadsadit. Pak už je ji potřeba dodržet, aby dotace nebyla krácena.

4.2.2. Náklady

Náklady na vzdělávání a rozvoj hrazené z vlastních zdrojů firmy ABC, byly v HOR 2012 a 2013 na minimální úrovni, nemá proto smysl vypočítávat rentabilitu investic. Navíc v případě firmy ABC, která poskytuje především služby, nelze zjistit výši čistého zisku plynoucího z investice do vzdělávání a rozvoje. V těchto případech je vhodnější vyhodnocovat spokojenost zákazníků, rentabilitu nebo úspěšnost získávání zakázek.

Přehled nákladů na realizovaná školení za HOR 2012 a 2013 je uveden v Tab. 4-1.

HOR	Praha	Ostrava	Brno	Centrála	Projekt	Celkem
2012	5 000	10 299	8 100	11 903		35 302
2013	4 550			12 050	542 404	559 004
Celkem	9 550	10 299	8 100	23 953	542 404	594 306

Tab. 4-1 – Náklady na realizovaná školení ve firmě ABC

Jak je z Tab. 4-1 patrné, vzdělávání ve firmě ABC do doby spuštění projektu z EU probíhalo jen na úrovni povinných a nezbytných školení. V roce 2012 byly celkové náklady na vzdělávání jen 35 tis., v roce 2013 16 tis. mimo projekt a 542 tis. z projektu EU. Je vidět, že v Ostravě a Brně v roce 2013 byly veškeré vzdělávací aktivity hrazeny pouze z projektu.

V únoru 2014 byl schválen plán nákladů na vzdělávání a rozvoj pro HOR 2014 ve výši 28 tis. Kč. Rozpočet byl stanoven vedením s ohledem na probíhající projekt, pouze v nezbytně nutné výši na školení a kurzy, které v roce 2014 nepůjde zrealizovat ze zmiňovaného projektu. Jedná se tedy jen o povinná školení pobočky Praha a zaměstnanců Centrály vykonávající svou práci v Praze. Tato položka činí 20 tis. Zbývajících 8 tis. je určena na nepředvídatelné potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje – zejména odborná technická a bezpečnostní školení a školení z oblastí daní a účetnictví.

V Tab. 4-2 je uvedeno členění podle odborností. V roce 2013 byla realizována z firemních zdrojů pouze školení, která nebylo možno zahrnout do projektu.

Druh školení	HOR 2012	HOR 2013	Souhrn
školení odborné - lešenáři	5 218	0	5 218
školení odborné - sklad	9 131	0	9 131
školení odborné - technici	8 500	8 600	17 100
školení odborné - účetní	6 000	8 000	14 000
školení řidičů	6 453	0	6 453
školení z projektu	0	542 404	542 404
Celkem	35 302	559 004	594 306

Tab. 4-2 – Přehled realizovaných školení ve firmě ABC dle odbornosti

Školení realizovaná z projektu k 31. 3. 2014 korespondují s plánem, (viz Příloha 4).

4.2.3. Řízení kariéry a rozvoje zaměstnanců

S ohledem na situaci firmy ABC, kde většina zaměstnanců pracuje od samotného počátku činnosti firmy a předtím již nějakou dobu v původní s. r. o., lze se domnívat, že tito zaměstnanci splňují veškeré základní nároky týkající se znalostí, dovedností a schopností pro výkon své pozice.

Poněvadž ve firmě ABC funguje plochá organizační struktura, lze těžko motivovat zaměstnance možnostmi kariérového postupu. Nejen z tohoto důvodu firma volí strategii rozšiřování kompetencí. Za této situace je vhodné volit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak, aby jednotliví zaměstnanci byli v případě nenadálé situace zastupitelní z vnitřních zdrojů.

Za pomoci firemní organizační struktury a ve spolupráci s manažery firmy ABC byl vytvořen plán zastupitelnosti jednotlivých pozic (viz Příloha 5), který bude využit při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Rovněž byli vybráni klíčoví lidé tak, aby s nimi byla firma ABC schopna zajistit svou činnost v případě krizových situací a odchodu neklíčových zaměstnanců. Při výběru byla zohledněna důležitost pozice v rámci organizační struktury a osobnostní předpoklady jedince, který na dané pozici pracuje. Rozhodující byly dlouhodobé zkušenosti na dané pozici, všeobecný přehled o firemních procesech a perfektní znalost procesů na svěřeném úseku, odpovídající znalosti, schopnosti a dovednosti, nadprůměrný pracovní výkon, rozvojový potenciál daného zaměstnance i jeho povahové vlastnosti odpovídající firemní kultuře.

Díky těmto kritériím bylo vybráno 12 klíčových zaměstnanců.

- Provozní ředitel
- Obchodní ředitel

- Asistentka obchodního ředitele
- Hlavní účetní
- Hlavní logistik
- Obchodní manažer Ostrava, Brno, Praha
- Administrátor obchodu Ostrava, Brno
- Projektant – statik Ostrava
- Manažer realizací zakázek Ostrava

Jsou to zaměstnanci schopni řídit, organizovat, vést i motivovat své spolupracovníky k maximálním výkonům.

Určení těchto klíčových zaměstnanců bude jedním z východisek pro plánování vzdělávacích a rozvojových potřeb a těmto klíčovým zaměstnancům je nutné věnovat náležitou pozornost nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje.

4.2.4. Plánování a realizace vzdělávání

Plánování vzdělávání v současné době ve firmě ABC neprobíhá. Vše bylo naplánováno v rámci projektu, a přestože by firma mnohé změny přivítala, je potřeba plán dodržet. Veškerá další školení a kurzy mimo tento projekt jsou nárazová a neplánovaná. Těchto aktivit je velmi málo a nelze je plánovat. Jedná se o náhodný proces, vyplývající z nenadálých požadavků.

Vzdělávací a rozvojové aktivity momentálně probíhají v souladu s požadavky projektu. Fázemi realizace (cíle, motivace, lektori, metody, účastníci, program) se v současnosti nikdo nezabývá. Tak jak to bylo dříve naplánováno, tak to musí bohužel proběhnout – s jediným cílem vyčerpat přidělené peníze.

4.2.5. Hodnocení výsledků

Ze zkušeností s realizovaným projektem jasně vyplývá zásadní chyba ve vyhodnocování výsledků. Jak již bylo zmíněno, vzdělávací a rozvojové aktivity nejsou žádným způsobem vyhodnocovány, postačuje pouze certifikát o absolvování. Ten dostane každý, kdo byl na daný kurz vyslán, bez ohledu na to, jestli se vůbec dané aktivity zúčastnil.

Nikdo se nezajímá o efektivitu vzdělávání ani o jeho přínosy, neptá se, jestli to bylo zajímavé nebo užitečné. S lektory nikdo o průběhu kurzu nehovoří. O efektivitě takto vynaložených prostředků lze snadno pochybovat.

4.3. *Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb*

Po zjištění situace ve firmě ABC je zřejmé, že identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb neprobíhá systematicky. Nejsou nastavena žádná pravidla pro identifikaci těchto potřeb. Proto bylo nutné určit další postup.

4.3.1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb firmy

Pro specifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb firmy bylo podstatné identifikovat zejména slabé stránky a hrozby firmy. Důležité jsou i silné stránky, aby jich bylo možno využít v boji s konkurencí. Při určení vzdělávacích potřeb firmy lze vycházet ze současných trendů ve vzdělávání zaměstnanců, které byly blíže rozebrány v teoretické části.

Níže jsou uvedeny vzdělávací potřeby, které vyšly ze šetření ČSÚ jako nejdůležitější (viz Tab. 2-1 – Důležitost jednotlivých dovedností). Jsou uvedeny v pořadí od nejdůležitějšího po nejméně důležité a pouze ty, jejichž důležitost byla identifikována na úrovni vyšší než 25 %.

- a) Jednání se zákazníky**
- b) Technické a praktické dovednosti**
- c) Práce v týmu**
- d) Řízení práce**
- e) Řešení mimořádných problémů a situací**
- f) Základní školení z oblasti informačních technologií**
- g) Znalosti cizích jazyků**
- h) Komunikační dovednosti**

Tyto zjištěné trendy posloužily jako východiska pro identifikaci potřeb firmy ABC a byly porovnány s identifikovanými slabými stránkami a hrozbami firmy. Vzdělávací potřeby byly poté upraveny a rozděleny do těchto základních oblastí, kterým je potřeba věnovat pozornost:

- **Povinná školení a odborné dovednosti** – zde patří školení stanovená zákonem a bezpečnostními předpisy, bez kterých nelze provozovat zmiňovanou činnost (např. školení BOZP, školení řidičů referentských vozidel, řidičů VZV, školení lešenářů, atd.) a nezbytná školení odborných dovedností (např. technická, účetní a daňová školení).

- **Jednání se zákazníky, obchodní a komunikační dovednosti** – do této kategorie by měly být zařazeny dovednosti, které pomohou k zabezpečení strategie udržení a posílení

tržního podílu. Úroveň jednání se zákazníky, obchodních a komunikačních dovedností má klíčový vliv na získávání zákazníků a jejich udržení.

- **Školení z oblasti informačních technologií a PC dovedností** – s ohledem na identifikaci hrozby v podobě rychlého rozvoje technologií byla identifikována tato kategorie potřeb.

- **Řízení práce, práce v týmu** – tyto dovednosti přispívají k udržování a zkvalitňování vztahů na pracovišti, mají vliv na úroveň vykonávané práce a výkonnost firmy.

- **Strategické řízení, řešení mimořádných problémů a situací** – tato oblast vzdělávacích potřeb firmy je určena managementu firmy, který musí umět reagovat na nenadálé situace a je v souladu se zvolenou strategií zvýšení kontroly nad konkurencí.

- **Znalosti cizích jazyků** – přestože se v průzkumu ČSÚ tyto znalosti pohybují na vyšších příčkách důležitosti, pro firmu ABC není rozvoj těchto znalostí prioritou. Firma se sice rozrůstá i do zahraničí, jazykové znalosti zaměstnanců zůstávají v současném období recese na okraji zájmu. Důvodem je zejména to, že pro komunikaci se slovenskými a polskými kolegy postačuje ve většině situací český jazyk. Řízení polské dceřiné firmy má na starosti český ředitel s pokročilou znalostí polštiny (dlouhodobý pobyt), tzn., že případné jazykové bariéry je možno řešit jeho prostřednictvím. Z hlediska dlouhodobé strategie by však bylo žádoucí poskytnout vybraným zaměstnancům jazykové vzdělávání, zejména angličtiny a polštiny. Toto vzdělávání bude zahrnuto pouze v případě, že to umožní rozpočet.

- **Vedení administrativy** – vedení administrativy nedosáhlo v zjištěných trendech 25 %, přesto bylo s ohledem na potřeby firmy ABC vybráno. Do této oblasti by mělo být zahrnuto zejména vzdělávání v oblasti pohledávek a ISO. To jsou dvě problematické oblasti firmy ABC. Vyrůstající hodnota pohledávek, pohybující se v současné době v řádu milionů, je pro firmu výraznou hrozbou. Chybějící ISO je zásadním nedostatkem, který je potřeba nejpozději v horizontu tří let odstranit. Proto je potřeba věnovat pozornost proškolení vybraných zaměstnanců na tyto problematiky.

4.3.2. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců byla poměrně složitá. Neexistují zde popisy pracovních míst, není nastaven systematický proces zaškolení nových zaměstnanců ani není prováděno hodnocení stávajících zaměstnanců.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍCH MÍST

Pro stanovení vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců je vhodné vycházet z popisu jednotlivých pracovních pozic se specifikací požadavků na schopnosti, znalosti a dovednosti. Na základě těchto popisů by bylo možné vyhodnotit základní potřeby jednotlivců na konkrétní pozici. Tyto popisy však ve firmě ABC doposud nebyly vytvořeny. Zaměstnanci pracují na základě náplní práce z původní s. r. o., které se postupem času přizpůsobily skutečné situaci. Písemnou podobu těchto popisů však doposud nikdo nevytvořil.

ADAPTAČNÍ PLÁN

Vzdělávání a rozvoj nově příchozích zaměstnanců je primárně řešen interně jak z důvodu finančních, tak časových úspor a v podmínkách firmy ABC byl tento způsob vyhodnocen jako velmi účinný. Lze využít dlouholetých zkušeností stávajících zaměstnanců, kteří mohou za využití metod „on the job“ provést zaškolení nových zaměstnanců velmi efektivně. Navíc výběr nově příchozích zaměstnanců probíhá prostřednictvím výběrových řízení a jsou přijímáni zaměstnanci, kteří nejlépe splňují požadavky na danou pozici.

Zaměstnanec se nejčastěji seznamuje se svými pracovními povinnostmi u kolegů zastávajících stejnou pozici na pobočce, případně i na jiných pobočkách. Doplnkově prochází i školením u kolegů na souvisejících pozicích tak, aby novému zaměstnanci byly jasné návazné procesy související s jeho pozicí a získal tak obecný přehled o fungování procesů ve firmě.

Jasná pravidla adaptace nového zaměstnance však neexistují. Adaptace probíhá spíše intuitivně, je v kompetenci přímého nadřízeného, který určuje její průběh včetně časového harmonogramu. Vzdělávací a rozvojové potřeby, které po ukončení adaptačního procesu vyplývají ze zjištěných skutečností, nejsou nikde zachyceny ani dále řešeny.

HODNOTÍCÍ POHOVORY

Dalším důležitým podkladem pro stanovení vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců jsou hodnotící pohovory. Jedním z výstupů těchto pohovorů by měl být plán osobního rozvoje. Hodnotící pohovor je potřeba připravit tak, aby se tyto potřeby daly jednoznačně identifikovat. Bez kvalitně připraveného hodnocení zaměstnanců není možné správně identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby. Některé z nich si jednotlivec ani sám neuvědomuje, tudíž se pouhým dotazníkem zjistit nedají. Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců prostřednictvím hodnotících pohovorů ve firmě ABC neprobíhá.

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jedinou možností, jak v současné době určit vzdělávací potřeby zaměstnanců alespoň v obecné rovině a porovnat je s firemními potřebami, bylo dotazníkové šetření.

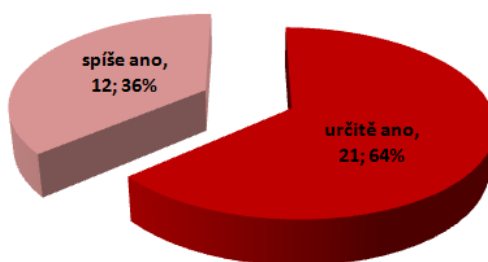
Cílovou skupinou byli zaměstnanci s přístupem do firemní počítačové sítě, tzn. zaměstnanci v kancelářích. Dotazník obsahoval celkem 18 otázek (viz Příloha 6), z toho 3 otázky segmentační, charakterizující skupiny respondentů. Všechny otázky byly uzavřené s výjimkou dvou polootevřených. Šetření bylo zcela anonymní a jeho cílem bylo zjistit postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání, jejich ochotu se dále vzdělávat a rozvíjet, jejich potřeby a názor na současnou situaci a probíhající vzdělávání z projektu.

Ti, kterých se šetření netýkalo, byli pouze skladníci a řidiči. S ohledem na to, že se jedná o dlouholeté zaměstnance na dělnických pozicích, kteří splňují požadavky na svou práci, předpokládá se, že potřebují pouze povinná školení a školení BOZP.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 33 ze 40 oslovených respondentů, což je návratnost dotazníků 82,5 %. Zúčastnilo se 90 % z oslovených žen (9 z 10) a 80 % z oslovených mužů (24 z 30). Přestože zájem mužů o vyplnění dotazníku byl o 10 % menší než u žen, lze obecně říct, že zájem o problematiku vzdělávání a rozvoje je ve firmě ABC vysoký.

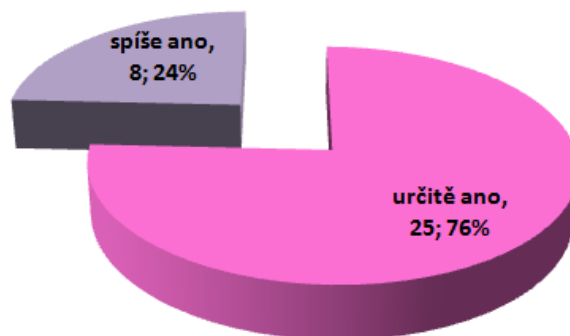
Cílem prvních třech otázek bylo zjistit obecný postoj respondentů k firemnímu vzdělávání a jejich zkušenost s ním.

Otázka č. 1 – Považujete firemní vzdělávání za přínosné pro firmu?



Všichni respondenti firmy ABC považují firemní vzdělávání za přínosné pro firmu.

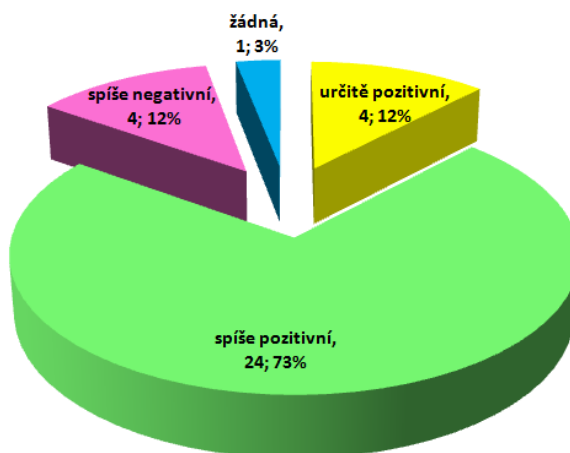
Otázka č. 2 – Považujete firemní vzdělávání za přínosné pro jednotlivce?



Za určitě přínosné pro jednotlivce jej považuje 25 respondentů (76 %), zbytek za spíše přínosné, tzn., že všichni respondenti firmy ABC považují firemní vzdělávání za přínosné i pro jednotlivce.

Z prvních dvou otázek vyplývá, že obecný postoj k firemnímu vzdělávání je mezi respondenty pozitivní. Všichni jej vnímají jako přínosný jak pro firmu, tak i pro jednotlivce.

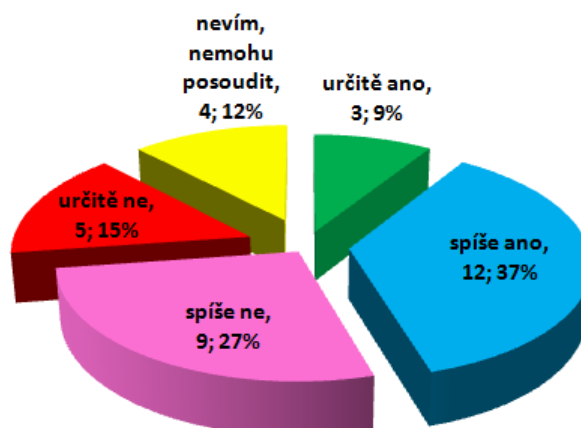
Otázka č. 3 – Jaká je Vaše zkušenost s firemním vzděláváním?



Tato otázka měla ukázat osobní zkušenost zaměstnanců s firemním vzděláváním. Pouze 4 respondenti (12 %) mají zkušenost spíše negativní a 1 respondent žádnou, zbývajících 28 respondentů (85 %) spíše nebo určitě pozitivní.

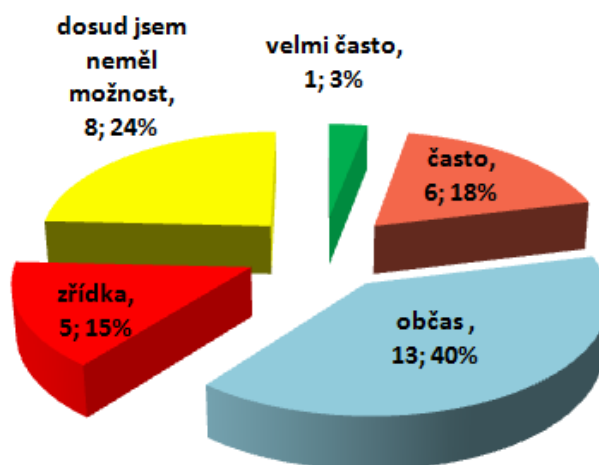
Následující dvě otázky měly za úkol zjistit vnímání současného stavu firemního vzdělávání.

Otázka č. 4 – Jste spokojen s úrovní současného firemního vzdělávání?



S úrovní současného vzdělávání je (určitě, spíše) spokojeno 15 respondentů (46 %) a (určitě, spíše) nespokojeno 14 respondentů (42 %). To je přibližně stejný podíl spokojených a nespokojených respondentů. Počet nespokojených respondentů je vysoký a je zde značný prostor pro zlepšení.

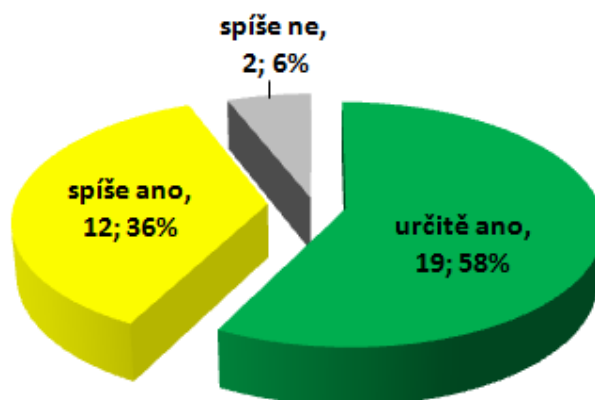
Otázka č. 5 – Jak často máte možnost se zúčastnit firemního vzdělávání?



Otázka měla za cíl zjistit četnost účasti respondentů na firemním vzdělávání. Četnosti byly specifikovány takto: velmi často (více než 3krát ročně), často (2 – 3 krát ročně), občas (1 krát ročně), zřídka (1 krát za 2 roky nebo méně).

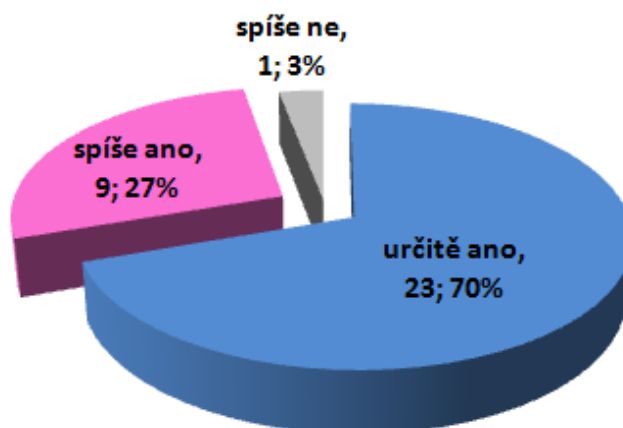
Pouze 7 respondentů (21 %) vnímá současnou situaci tak, že se školení zúčastňuje často nebo velmi často, zato zřídka nebo vůbec je to 13 respondentů (39 %), což je stejně, jako těch, kteří se zúčastňují občas. Stejně jako u předchozí otázky i zde je značný prostor pro zlepšení.

Otázka č. 6 – Považujete další vzdělávání související s Vaší pozicí za potřebné?



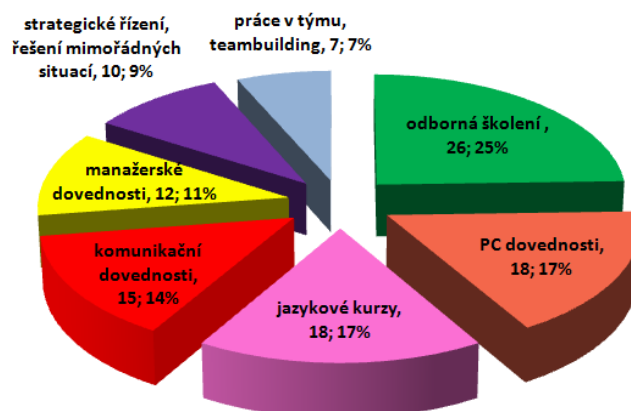
Úkolem této otázky bylo zjistit potřebu respondentů se dále vzdělávat při výkonu jejich současné pozice. 31 respondentů (94 %) považuje další vzdělávání související s jejich pozicí za potřebné. Pouze dva respondenti si myslí, že vzdělávání související s jejich pozicí spíše není potřebné. Vyplývá tedy, že respondenti mají potřebu se na své současné pozici dále vzdělávat.

Otázka č. 7 – Máte zájem o vzdělávání a vlastní osobní rozvoj?



Tato otázka navazuje na předchozí a má za cíl zjistit zájem respondentů o další vzdělávání. Celých 97 % (32 respondentů) má zájem o další vzdělávání a osobní rozvoj a pouze jeden respondent spíše nemá zájem.

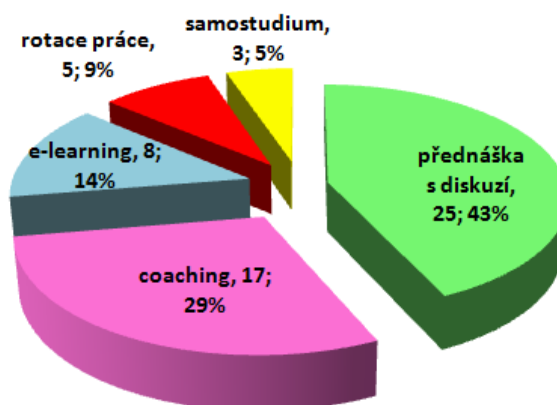
Otázka č. 8 – O jaké vzdělávací aktivity byste případně měl(a) zájem?



Otázka byla polootevřená a měla za úkol zjistit, na jaké druhy vzdělávacích aktivit by se měla firma zaměřit nejvíce. Respondenti mohli zvolit libovolný počet možností a napsat i jiný druh, který v možnostech uvedený nebyl. Nejvíce preferovaná jsou odborná školení související s výkonem pozice (26 respondentů; 25 %), dále pak PC dovednosti (18 respondentů; 17 %) a jazykové kurzy (18 respondentů; 17 %), komunikační dovednosti (15 respondentů; 14 %) a manažerské dovednosti (12 respondentů; 11 %).

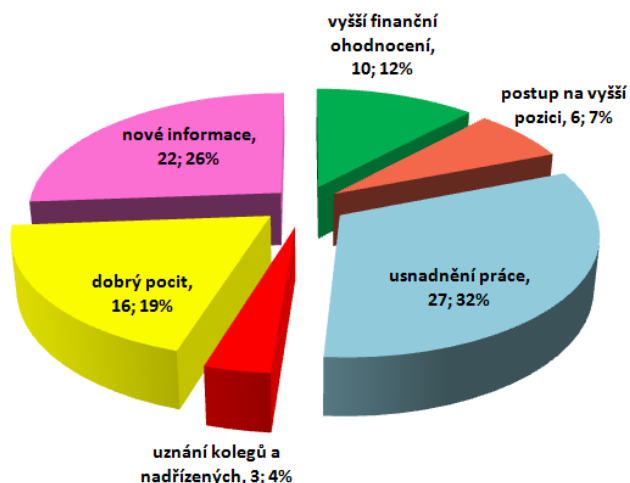
Neočekávaně nízký je zájem o kurzy týmové práce, teambuilding (7 respondentů; 7 %). Lze usuzovat, že to může být způsobeno nastavenou organizační strukturou a nezbytnou týmovou spoluprací, která je nepostradatelná v každodenním provozu. Na pobočkách fungují menší týmy, které jsou nuceny úzce spolupracovat a všichni to považují za samozřejmost, proto zřejmě zaměstnanci nevnímají další potřebu vzdělávání v tomto směru.

Otázka č. 9 – Jakou metodu vzdělávání preferujete?



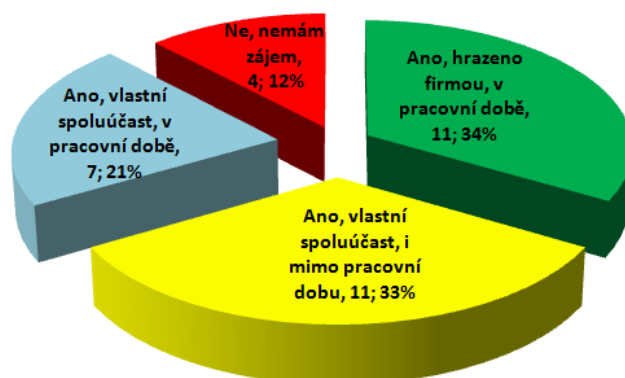
Cílem otázky bylo zjistit, na jaké metody se má firma soustředit. Respondenti mohli zvolit maximálně 3 možnosti, případně uvést i jinou metodu. Nejvíce preferovaná je přednáška s diskuzí (25 respondentů; 43 %) a koučink (17 respondentů; 29 %), na třetím místě e-learning (8 respondentů; 14 %).

Otázka č. 10 – Co očekáváte, že by Vám firemní vzdělávání mohlo přinést?



Nejčastěji zaměstnanci od firemního vzdělávání očekávají usnadnění práce (27 respondentů; 32 %), nové informace (22 respondentů; 26 %) a dobrý pocit (16 respondentů; 19 %). Vyšší finanční ohodnocení očekává pouze 10 respondentů (12 %). Nikdo firemní vzdělávání nepovažuje za ztrátu času.

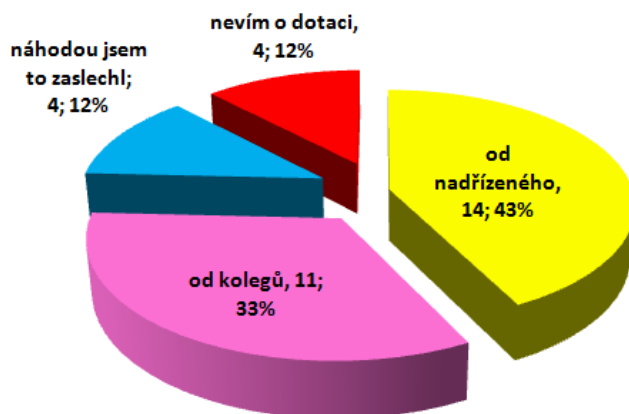
Otázka č. 11 – Měl(a) byste zájem o jazykový kurz v rámci firemního benefitu?



V rámci šetření bylo zjišťováno, jak velký je zájem zaměstnanců o jazykové kurzy, přestože aktuální situace ve firmě nevyžaduje hromadné jazykové vzdělávání. 29 respondentů (88 %) projevilo zájem o tyto kurzy (v různých podobách). 18 respondentů

(54 %) je ochotno se podílet i finančně, 11 respondentů (33 %) má zájem o tyto kurzy za finanční spoluúčasti i po pracovní době. Bylo by možno zvážit poskytování těchto kurzů individuálně s přihlédnutím k vykonávané pozici. Jednalo by se zejména o ty, kteří mohou přicházet do styku s anglicky nebo polsky mluvícími zákazníky (hlavní logistik, ředitel pro strategii a zahraniční obchod, ředitel pro polský trh, obchodní ředitel a asistentky). Poskytování jazykových kurzů bude záležet na výši schváleného rozpočtu. Pokud by to finanční situace firmy umožňovala, bylo by možné takovéto kurzy poskytnout i zaměstnancům, kteří jej nezbytně nepotřebují ke své práci. Mohla by to být forma motivačního firemního benefitu pro vybrané zaměstnance.

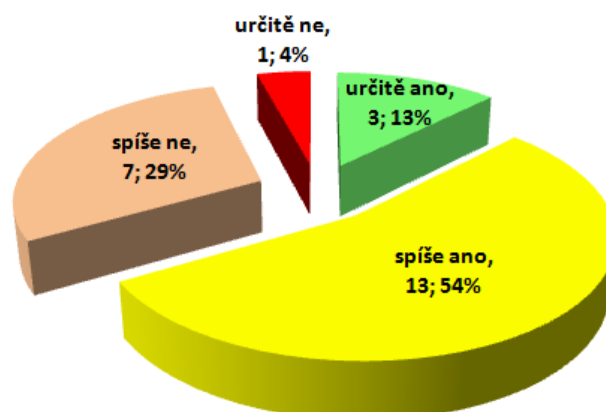
Otázka č. 12 – Firma získala v loňském roce dotaci na vzdělávání z fondů EU, jak jste se o ní dozvěděl?



S ohledem na probíhající vzdělávání z OP LZZ bylo cílem otázky zjistit informovanost respondentů o tomto projektu. Od nadřízeného se o projektu dozvědělo pouze 14 respondentů (43 %). 4 respondenti (12 %) nevědí o probíhajícím projektu. Ze strany nadřízených měla být provedena větší informovanost zaměstnanců. Je chybou, aby se zaměstnanci o projektu dozvídali náhodně nebo od kolegů.

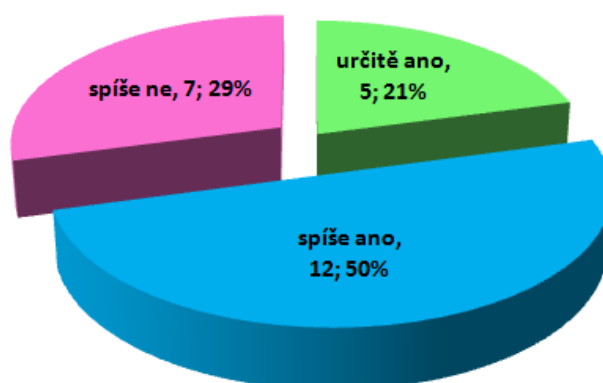
Následující tři otázky se rovněž vztahují k probíhajícímu projektu vzdělávání a jejich cílem bylo zjistit postoj respondentů k těmto vzdělávacím akcím. Jak již bylo dříve zmíněno, projekt se týká pouze zaměstnanců pobočky Ostrava a Brno, proto zde nemohli všichni respondenti vyjádřit svůj názor. Z vyhodnocení těchto tří otázek bylo tedy vyřazeno 9 respondentů, kterých se projekt netýká.

Otázka č. 13 – Uplatníte poznatky získané na dotačních vzdělávacích akcích ve Vaší práci?



Získané poznatky určitě využijí pouze 3 respondenti (13 %), 13 respondentů (54 %) je spíše využije a 8 respondentů (33 %) je spíše nebo vůbec nevyžije. Toto procento je poměrně vysoké a rovněž svědčí o neefektivitě a chybách ve vzdělávacím procesu.

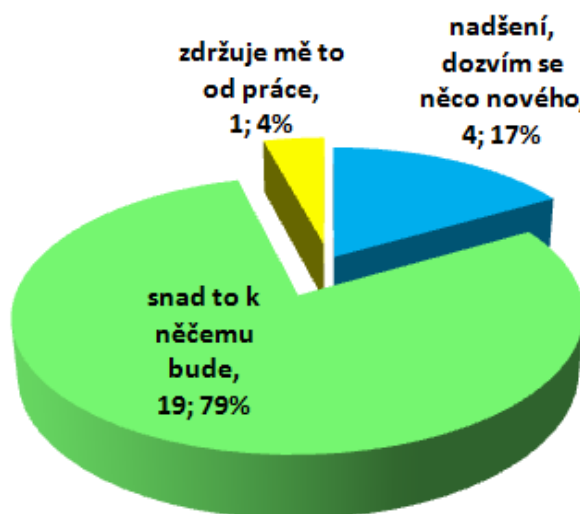
Otázka č. 14 – Považujete vzdělávání realizované prostřednictvím této dotace za přínosné?



17 respondentů (71 %) si myslí, že vzdělávání realizované z projektu je určitě nebo spíše přínosné. 7 respondentů (29 %) si myslí, že spíše ne.

Po ukončení projektu by bylo vhodné zjistit, proč respondenti vnímali toto vzdělávání jako spíše nepřínosné. Tato otázka v dotazníku chyběla a vyplynula až z vyhodnocení dotazníkového šetření. Do budoucna je potřeba se takovýchto chyb ve vzdělávacím procesu vyvarovat.

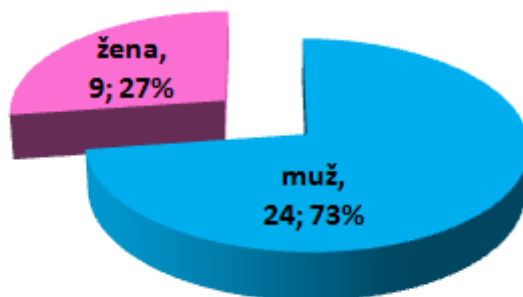
Otázka č. 15 – Jak vnímáte to, když jste vyslán na firemní školení realizované prostřednictvím této dotace?



Zaměstnanci mají mírně pesimistické vnímání očekávání od vzdělávacích aktivit z projektu. 19 respondentů (79 %) doufá, že k něčemu bude. Pouze 4 respondenti (17 %) se účastní s nadšením. 1 respondent dokonce vnímá vzdělávání v rámci projektu za zdržování od práce. Pokud by zaměstnanci měli lepší zkušenosti s aktivitami z projektu, bylo by jejich vnímání mnohem pozitivnější. To je další důkaz svědčící o chybách v realizaci projektu.

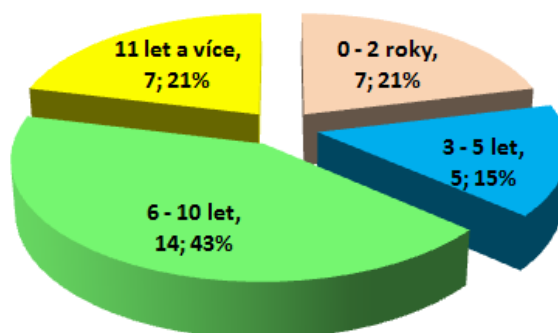
Poslední tři otázky byly segmentační a týkaly se zjištění pohlaví, vzdělání respondentů a délky zaměstnání u firmy.

Otázka č. 16 – Jste:



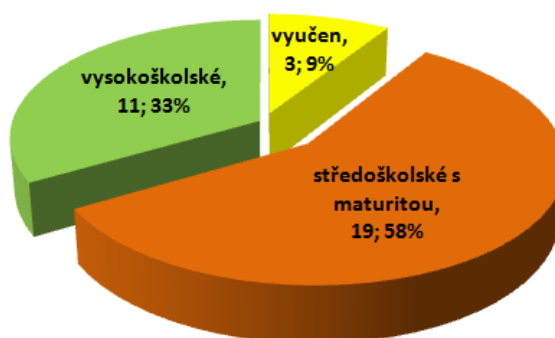
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 žen (27 %) a 24 mužů (73 %).

Otázka č. 17 – Ve firmě pracujete (počítají se i předchůdci firmy ABC):



Největší skupinu tvořili zaměstnanci pracující ve firmě 6 - 10 let (14 respondentů; 43 %). 21 respondentů (64 %) pracuje ve firmě déle než 6 let. Je zde zřejmá nízká fluktuace. Minimum zaměstnanců z firmy odchází, Ti kteří přicházejí, jsou většinou novými posilami stávajících týmů.

Otázka č. 18 – Vzdělání:



30 respondentů (91 %) je minimálně středoškolsky vzdělaných. To odpovídá cílové skupině, které byl dotazník určen – zaměstnanci s přístupem do počítačové sítě, tzn. zaměstnanci v kancelářích.

Z dotazníkového šetření vyplynuly tyto obecné závěry:

- Všichni zaměstnanci považují vzdělávání za potřebné jak pro firmu, tak pro jednotlivce a mají zájem se vzdělávat.
- Převažuje pozitivní zkušenost s firemním vzděláváním.
- Všichni zaměstnanci mají pozitivní postoj k firemnímu vzdělávání.
- Ve firmě ABC je přibližně stejný podíl spokojených a nespokojených respondentů se stávající situací, což je známkou chyb ve vzdělávacím procesu.
- V probíhajícím procesu vzdělávání z OP LZZ jsou zřejmé nedostatky, kterých je potřeba se do budoucna vyvarovat. Poměrně vysoké procento respondentů, kteří si myslí,

že vzdělávání v rámci projektu je nepřínosné a poznatky nevyužijí ve své práci, je známkou toho, že realizace projektu mohla být provedena lépe.

- Systematickým přístupem organizace k procesu vzdělávání a rozvoje bude vzdělávání přínosné a zaměstnanci jej využijí ke zlepšení výkonů své práce.
- Obecné potřeby zaměstnanců korespondují s vyhodnocenými trendy ve vzdělávání a potřebami organizace.

4.4. *Zhodnocení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje*

Ve firmě ABC byl analyzován stávající proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a bylo zjištěno, že tento proces v současné době neprobíhá systematicky, ale spíše nahodile, bez nastavených pravidel, bez identifikace vzdělávacích potřeb, bez plánování a hodnocení. Do doby spuštění projektu z OP LZZ byla realizována pouze povinná a nezbytná školení a v rozpočtu nebyly vymezeny částky na nepovinné vzdělávací akce. Od doby spuštění projektu se sice rozsah vzdělávacích a rozvojových aktivit značně rozšířil, nicméně není určen zaměstnancům všech poboček a rovněž návrh vzdělávacích aktivit v tomto projektu nebyl optimálně připraven. Nyní dochází k realizaci aktivit, které nemají takový přínos pro práci jednotlivců a firmy, jaký by mohly mít aktivity vhodně naplánované.

Na základě zjištěných trendů ve vzdělávání zaměstnanců a identifikace slabých stránek a hrozeb se podařilo identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby firmy. Z dotazníkového šetření byl zjištěn převážně pozitivní postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání, avšak identifikovat potřeby jednotlivců v současné situaci nelze s ohledem na neprobíhající hodnocení zaměstnanců, neexistující popisy pracovních pozic ani adaptační plány pro nové zaměstnance.

Některé dílčí úkoly (jednorázové, krátkodobé) směřující k systematickému vzdělávání ve firmě ABC se podařilo zrealizovat. Např. pomocí organizační struktury a ve spolupráci s manažery byli určeni klíčoví zaměstnanci a vytvořen plán zastupitelnosti. Tyto bude potřeba v budoucnu zohlednit při plánování vzdělávacího procesu. Dále byly připraveny vzory popisu pracovní pozice (viz. Příloha 7) a plánu osobního rozvoje (viz. Příloha 8). Pro hodnocení vzdělávacích aktivit byly navrženy formuláře pro účastníky, nadřízené i lektory (viz. Příloha 9, 10, 11).

Dlouhodobější a náročnější úkoly jsou předmětem následujících návrhů a doporučení vyplývajících z této diplomové práce.

5. Návrhy a doporučení

Na základě porovnání teoretických východisek a zjištěných skutečností ve firmě ABC byly učiněny následující návrhy a doporučení, které je potřeba zrealizovat v průběhu HOR 2014 a 2015 tak, aby byl proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců náležitě připraven k realizaci za podmínek efektivity a systematického přístupu nejpozději od HOR 2016. Aby firma ABC skutečně získala konkurenční výhodu díky zaměstnancům s nadstandardními znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, kteří poskytnou obchodním partnerům lepší a kvalitnější služby než konkurence. Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je proto potřeba věnovat náležitou pozornost.

a) Zřízení pozice personalisty ve firmě

Jak vyplývá z organizační struktury, firma nemá žádného personalistu. Zpracování personální agendy má na starosti asistentka obchodního ředitele. Jedná se o kumulovanou funkci, kdy má tato asistentka na starosti také obchodní agendu, včetně řešení pohledávek, analýz a reportů obchodnímu řediteli, marketing a mzdovou agendu. S ohledem na rozsáhlost agendy a vytíženost této asistentky, je její možnost věnování se personální agendě velmi omezená a probíhá pouze v rovině nejnutnějších prací (administrativa související s uzavíráním, změnami a ukončováním pracovního poměru, sledování docházky, sledování projektu, atd.). Časový prostor pro personální agendu tvoří maximálně 10 % jejího pracovního úvazku, tj. celkem cca 2 směny v měsíci. V kombinaci s ostatními úkoly už asistentce nezbyvá dostatečný prostor pro činnosti související s řízením lidských zdrojů.

S ohledem na postupnou expanzi firmy, postupný růst počtu zaměstnanců, i růst obrátu firmy, lze očekávat v blízké budoucnosti rozrůstání všech zmíněných agend. V této situaci by bylo vhodné oddělit práci asistentky obchodního ředitele od pozice personalisty. Vhodným řešením, které se nabízí, je zřízení pozice personalisty na zkrácený úvazek. Bylo by možno přijmout zaměstnance i na dohodu o pracovní činnosti, např. ženu na rodičovské dovolené. Délka úvazku by se operativně dala upravit dle potřeby. Další vhodnou alternativou je doplnění úvazku o jinou práci. V souvislosti s plánovaným rozšířením ekonomického oddělení o dalšího zaměstnance na pozici účetní, se nabízí možnost reorganizovat práci na ekonomickém oddělení a vytvořit kumulovanou pozici ekonom, personalista. Otázkou zůstává, zda by se podařilo najít vhodného uchazeče s praxí ekonoma i personalisty. Další možnou alternativou je i outsourcing na požadovaný počet hodin měsíčně. Zde je však potřeba zvážit, zda náklady nebudou vyšší, než zaměstnanec na dohodu o pracovní činnosti

nebo zaměstnanec na zkrácený úvazek. Rovněž neznalost prostředí, vazez a podmínek ve firmě, je nevýhodou této formy řešení.

Vytvoření pozice personalisty by mělo za následek existenci pracovníka iniciujícího vzdělávání a vznikla by tak reálná možnost přijetí dalších doporučení.

Pokud by řízení lidských zdrojů bylo do budoucna řešeno stávajícím způsobem, může to mít negativní dopad na práci s lidskými zdroji a péči o ně.

b) Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb jednotlivců na základě popisů pracovních pozic a hodnotících pohovorů.

Porovnáním trendů, potřeb organizace a výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny nejdůležitější oblasti vzdělávání, kterým je potřeba věnovat pozornost v tomto pořadí:

- 1) Povinná školení**
- 2) Odborná školení**
- 3) PC znalosti**
- 4) Komunikační dovednosti**
- 5) Manažerské dovednosti**
- 6) Jazykové kurzy (dle rozpočtových možností)**

Je potřeba vytvořit komplexní popisy jednotlivých pozic s požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti (ve výše uvedeném doporučeném členění), odpovídající potřebám dané pozice a vyhodnotit rozdíly mezi skutečnou a požadovanou úrovní jedince obsazujícího danou pozici. Pro tyto účely byl vytvořen vzor popisu pracovní pozice (viz Příloha 7).

Minimálně v ročních intervalech je pak doporučeno provádět hodnotící pohovory. Součástí hodnotícího pohovoru by mělo být i plánování osobního rozvoje. Vzor plánu osobního rozvoje byl navržen a je připraven k okamžitému použití (viz Příloha 8). Díky tomuto plánu je pak snadná identifikace aktuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb každého jedince. Dílčím úkolem bude tedy v průběhu roku 2014 nastavit kritéria hodnocení zaměstnanců a připravit formulář hodnotícího pohovoru tak, aby pohovory bylo možno se všemi zaměstnanci zrealizovat nejpozději v průběhu roku 2015. Vzdělávací a rozvojové potřeby, které vyplynou z hodnotících pohovorů, bude možné zahrnout do plánu až pro HOR 2016.

c) Adaptační plán pro nově příchozí zaměstnance včetně jeho vyhodnocení

Před nástupem nového zaměstnance je bezpodmínečně nutné připravit konkrétní adaptační plán v písemné podobě, včetně časového harmonogramu. Po ukončení adaptace je pak nutné, aby nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s personalistou provedl závěrečné vyhodnocení vzdělávacích a rozvojových potřeb nového zaměstnance, které vyplynuly z průběhu adaptace.

Vytvoření formuláře adaptačního plánu pro jednotlivé pozice je dílčím úkolem pro personalistu v roce 2014. Nezbytná je součinnost nadřízených k daným pozicím. Tento formulář pak bude k dispozici kdykoliv při nástupu nového zaměstnance a bude vždy jen upraven dle specifických potřeb pobočky, nového zaměstnance a doplněn o časový harmonogram.

d) Plán zastupitelnosti

Z navrženého plánu zastupitelnosti (viz Příloha 5) je zřejmé, která pozice je kým zastupitelná a tuto zastupitelnost je potřeba zohlednit při vzdělávání a rozvoji jednotlivých zaměstnanců. Jako nejvhodnější varianta se jeví rotace práce. Možnost vyzkoušet si práci na dané pozici a získat tak zkušenosti pro případ potřeby zástupu je zcela určitě nejefektivnější variantou a dá se velmi dobře zrealizovat v zimním období, kdy zaměstnanci nejsou tolik vytíženi a mají čas věnovat se svým kolegům, kteří se mají zaučit v jejich práci. Je však důležité zastupitelnost náležitě mezi zaměstnanci prezentovat, aby se zaměstnanci necítili ohrožení tím, že pokud někoho zaučí na svou práci, stanou se pro firmu nepotřebnými.

e) Příprava rozpočtu na HOR 2015

Po identifikaci vzdělávacích potřeb a cílů vzdělávacího procesu začíná fáze plánování. Ta by se týkala firmy ABC nejdříve od počátku roku 2015, s nastavením plánu od 1. 7. 2015, po ukončení projektu.

Rozpočet na HOR 2015 by měl být připraven nejpozději do konce února 2015. Při přípravě rozpočtu je nutné pokrýt veškeré požadavky na povinná školení. Do konce roku 2014 by měla být personalistou ve spolupráci s odpovědnými zaměstnanci na pobočkách identifikována veškerá povinná školení stávajících zaměstnanců na HOR 2015 včetně počtu osob, které se těchto školení musí zúčastnit. Poté bude možné určit výši požadovaného rozpočtu na povinná školení pro HOR 2015. Pokud vycházíme z trendů ve vzdělávání

zaměstnanců, kde povinná školení tvoří 51,6 % z celkové částky, je vhodné, aby rozpočet na nepovinná školení zahrnoval minimálně stejnou částku jako rozpočet na školení povinná. Při vyšší částce na nepovinná školení bude firma samozřejmě schopna zrealizovat větší množství vzdělávacích a rozvojových aktivit, je však nutné rozpočet přizpůsobit finančním možnostem firmy.

Při tvorbě rozpočtu na HOR 2015 bude potřeba zohlednit to, že realizace hodnotících pohovorů bude probíhat až v průběhu roku 2015. Tzn., že požadavky na finanční prostředky v roce 2015 budou nižší než v následujícím roce 2016, kdy již budou známy individuální potřeby zaměstnanců zjištěné hodnotícím pohovorem. V případě nevyčerpaných finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj v roce 2015 bude vhodné převést tyto prostředky do rozpočtu pro rok 2016, kdy už budou známy potřeby jednotlivců zjištěných hodnotícími pohovory a je tak předpoklad zvýšených nákladů na vzdělávání a rozvoj.

Rozpočet by měl být rozdělen do již zmíněných kategorií, které vyplynuly z potřeb organizace a výsledků dotazníkového šetření (povinná školení, odborná školení, PC dovednosti, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, jazykové kurzy, ostatní). Položka ostatní by měla zahrnovat rezervu pro realizaci neplánovaných potřeb externího vzdělávání, při řešení nenadálých potřeb nebo pro potřeby adaptace nově příchozích zaměstnanců.

f) Plán vzdělávání a rozvoje

Jakmile budou shromážděny údaje z popisů pracovních pozic, plánů zastupitelnosti, z provedených hodnotících pohovorů atd., bude možné sestavit odpovídající firemní vzdělávací a rozvojový plán v souladu s potřebami firmy, jednotlivců i se schváleným rozpočtem.

Jak již bylo zmíněno v popisu procesu, byli ve firmě identifikováni klíčoví zaměstnanci, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost nejen v procesu vzdělávání a rozvoje.

V případě rozpočtového omezení vzdělávacích a rozvojových aktivit, je potřeba určit priority. Proto by plán vzdělávacích a rozvojových aktivit měl být rozdělen na následující části, které by měly být v uvedeném pořadí z rozpočtu pokrývány:

- 1) povinná školení
- 2) nezbytná školení (zejména technická, účetní a daňová)
- 3) nepovinná školení klíčových zaměstnanců
- 4) nepovinná školení ostatních zaměstnanců

Vytvoření plánu vzdělávání a rozvoje odpovídajícího předchozím doporučením, je s ohledem na dosavadní situaci ve firmě ABC úkol dlouhodobý, který je realizovatelný nejdříve od počátku HOR 2016. Plán pro HOR 2015 bude možné připravit dle předchozího členění, avšak bez individuálních potřeb, které vyplynou až z hodnotících pohovorů.

g) Realizace vzdělávání

V procesu realizace vzdělávání je z pohledu firmy ABC v této chvíli podstatná motivace zaměstnanců. Po zkušenostech s projektem, který má na některé zaměstnance negativní vliv, bude nutné zaměstnance správným přístupem přesvědčit, že vzdělávání a rozvoj může být zajímavý a přínosný. Proto je potřeba klást důraz na kvalitní přípravu vzdělávacího procesu a určit jasné cíle, vybrat vhodné metody a lektory tak, aby samotná realizace procesu byla vnímána zaměstnanci pozitivně. Mezi nejpreferovanější metodu vzdělávání „off the job“ byla v dotazníkovém šetření zaměstnanci vybrána přednáška s diskuzí, z metod „on the job“ je to koučink. Bude tedy vhodné směřovat vzdělávání k využití těchto, zaměstnanci upřednostňovaných metod, je však žádoucí vždy posoudit konkrétní situaci a zvážit i jiné alternativy s ohledem na cíle vzdělávání. Volba lektora by měla rovněž probíhat uvážlivě, na základě kladných referencí.

Pokud by firma zvažovala využití koučinku, je potřeba mít připravené vhodné kouče. S ohledem na to, že bylo identifikováno ve firmě 12 klíčových zaměstnanců s přihlédnutím k jejich osobním a profesním kvalitám, bylo by vhodné tyto klíčové zaměstnance využít jako vhodné kouče. Bude však potřeba je na tento způsob vzdělávání připravit a zrealizovat pro ně kurz koučinku. Samotné koučování je realizovatelné zejména v zimních měsících mimo hlavní stavební sezónu.

h) Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Pokud bude vzdělávací akce pořádat a financovat sama firma ABC, rozhodně se nesmí spokojit s pouhým certifikátem o absolvování kurzu. Je potřeba před realizací vzdělávacích a rozvojových aktivit nastavit jasná pravidla vyhodnocování tak, aby bylo zabráněno neefektivním investicím do vzdělávání a rozvoje. Vhodným způsobem je vyplnění dotazníku pro účastníky i pro lektora ihned po skončení kurzu. Tak bude možné vyhodnotit úroveň kurzu, kompetence lektora a vhodnost zvoleného tématu i typu vzdělávacích a rozvojových aktivit a zjistit názor účastníků. Důležitý je také názor lektora, který vnímá atmosféru kurzu i zájem účastníků o danou problematiku. Po absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit, u kterých je možné po čase pozorovat změnu ve výkonu nebo v chování účastníka, je vhodné

s časovým odstupem provést hodnocení nadřazeným. Postačujícím je pozorování účastníka při práci nebo měření rozdílnosti výkonu před a po absolvování vzdělávací aktivity. K hodnocení byl připraven dotazník pro účastníka, nadřízeného i lektora (viz Příloha 9, 10 a 11).

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ABC a. s. a navrhnout změny na zlepšení procesu.

Zdrojem informací využitých v této diplomové práci byla odborná literatura, šetření ČSÚ, interní materiály firmy, informace vedoucích zaměstnanců a provedené dotazníkové šetření. Ke zjištění skutečných reakcí zaměstnanců na probíhající vzdělávací aktivity bylo využito i pozorování.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části byla zpracována teoretická východiska související se zpracovávaným tématem. Jednalo se zejména o výběr a popis základních pojmů, rozdělení vzdělávacího procesu do jednotlivých fází a zjištění současných trendů ve vzdělávání zaměstnanců, které jsou sledovány Českým statistickým úřadem.

Na tato teoretická východiska navazovala praktická část, kde byla v úvodu charakterizována firma ABC a identifikovány silné a slabé stránky, konkurenční výhody a hrozby, které byly společně se zvolenou strategií firmy využity pro identifikaci vzdělávacích potřeb firmy v následující části.

Poté byla provedena analýza stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců včetně realizace dotazníkového šetření pro zaměstnance ke zjištění postojů, zkušeností, potřeb a ochoty se dále vzdělávat. Aby bylo zjištění potřeb jednotlivců komplexní, bylo v návrzích a doporučeních této diplomové práce navrženo vytvoření popisů pracovních pozic a zrealizování hodnotících pohovorů. Krátkodobé a jednorázové úkoly plynoucí ze zjištěných nedostatků byly rovněž zrealizovány v této části práce.

Poslední kapitola diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení, jejichž cílem je zlepšení procesu a příprava vhodných podmínek pro realizaci systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané firmě. S ohledem na rozsah zpracovávaného tématu, bylo připraveno několik dílčích cílů, které je potřeba zrealizovat prostřednictvím osoby zodpovědné za vzdělávání a rozvoj a za pomoci manažerů firmy. Prvním nelehkým úkolem bude přesvědčit manažery firmy o potřebě personalisty (na částečný úvazek). Nelehkým proto, že všichni manažeři ve firmě jsou muži, navíc technicky zaměření, kteří považují práci s lidskými zdroji ve firmě za odpovídající, bez závažných problémů a nevyžadující speciální pozornost.

Na základě vlastních zkušeností s probíhajícím projektem však manažeři připustili, že současné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá neefektivně, s omezeným přínosem, a že je potřeba celý tento proces pojmut systematicky.

O poznatky z této diplomové práce projeví zájem už v průběhu zpracování a přislíbili, že se danou problematikou budou zabývat. Ke vzdělávání zaměstnanců se stavějí kladně a chápou jeho potřebu.

Je tak velká šance, že díky realizaci návrhů a doporučení učiněných v této diplomové práci, dojde nastavení systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ABC s maximálním přínosem pro firmu i jednotlivce.

Dosažením dílčích cílů bude možné zkompletovat a nastavit celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby fungoval efektivně, na jasných principech a pravidlech, podílel se na plnění firemních cílů a zajistil firmě ABC konkurenční výhodu v podobě kvalifikovaného personálu s profesionálním přístupem k zákazníkovi.

Takovéto nastavení procesu je za předpokladu dodržení doporučeného harmonogramu realizovatelné nejdříve od počátku HOR 2016.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. 10. vyd. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-716-9614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: J. Koubek. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
9. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
10. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
13. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. ISBN 05-384-5315-X.
14. SLAVÍK, Jan. *Hodnocení v současné škole: východiska a nové metody pro praxi*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-717-8262-9.
15. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
16. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
18. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

19. Co přináší vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelům?. In: *KarieraWeb* [online]. 2009 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>
20. Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2010 (DOV). *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-01-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013-edicniplan.nsf/p/3311-13>
21. Dotace z EU ničí kvalitní vzdělávání zaměstnanců. In: *Protext* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=16448>
22. Když firmy šetří, jde první na řadu vzdělávání zaměstnanců a propagace. In: *Národní ústav odborného vzdělávání: UNIV 2 KRAJE* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/univ2k/kdyz-firmy-setri-jde-prvni-na-radu-vzdelavani-zamestnancu-a>
23. Matice General Electric/McKinsey - poradí, jak dál s vaší firmou. In: *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matrice-general-electric-mckinsey>
24. McKinsey matice (GE matice). In: *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matrice>
25. Malé firmy zaostávají ve vzdělávání. In: *IHned: ekonom* [online]. 2005 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-22610495-male-firmy-zaostavaji-ve-vzdelavani>
26. Menší firmy zaostávají ve vzdělávání svých zaměstnanců. In: *DV monitor* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/aktuality/263-mensi-firmy-zaostavaji-ve-vzdelavani-svych-zamestnancu>
27. *Nová zelená úsporám 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.nzu2013.cz/>
28. *Phillips ROI Institute* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.phillips-roiinstitute.co.uk/>
29. Podnikové vzdělávání. *DV monitor* [online]. 2013 [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>
30. Prezident podepsal zákon o obchodování s emisními povolenkami skleníkových plynů. In: *Tretiruka* [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.tretiruka.cz/news/zakon-o-obchodovani-s-emisnimi-povolenkami-ma-zelenou-prezident-zakon-dnes-podepsal/>
31. Program Jessica. In: *Státní fond rozvoje bydlení* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/program-jessica>
32. Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. DUDEK, Martin. *VŠB - TU Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti* [online]. 2000 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>
33. SPSS: Investice do vzdělání se vyplatí i v těžkých dobách. In: *Personalista.com* [online]. 2009 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/spss-investice-do-vzdelani-se-vyplati-i-v-tezkych-dobach.html>

34. Vzdělávání dospělých v době hospodářské recese může být ozdravné. In: *Superkariera* [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/vzdelavani-dospelych-v-dobe-hospodarske-recese-muze-byt-ozdravne.html>
35. Vzdělávání pracovníků. In: *Ústav ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu VŠCHT Praha: Řízení intelektuálního kapitálu* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: uem.vscht.cz/sites/default/files/adresar-predmetu/8_vzdelavani.doc

Jiné zdroje:

36. Interní materiály firmy
37. Žádost o finanční podporu z OP LZZ. Ostrava, 2012

SEZNAM ZKRATEK

HOR	Hospodářský rok
HR	Human Resources (lidské zdroje)
EU	Evropská unie
IS	Informační systém (Helios Green)
OM	Obchodní manažer
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
ČSÚ	Český statistický úřad
VZV	Vysokozdvihový vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

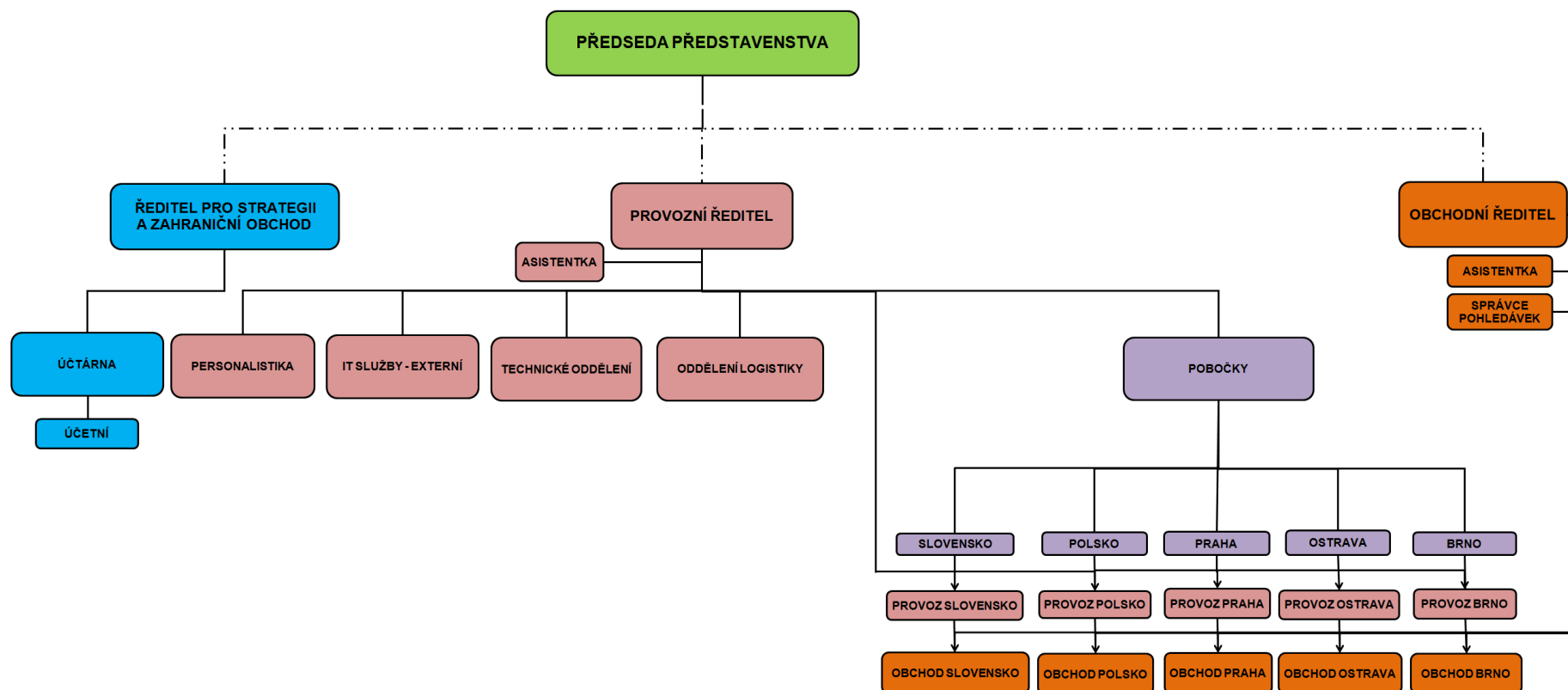
V Ostravě dne 25. 4. 2014

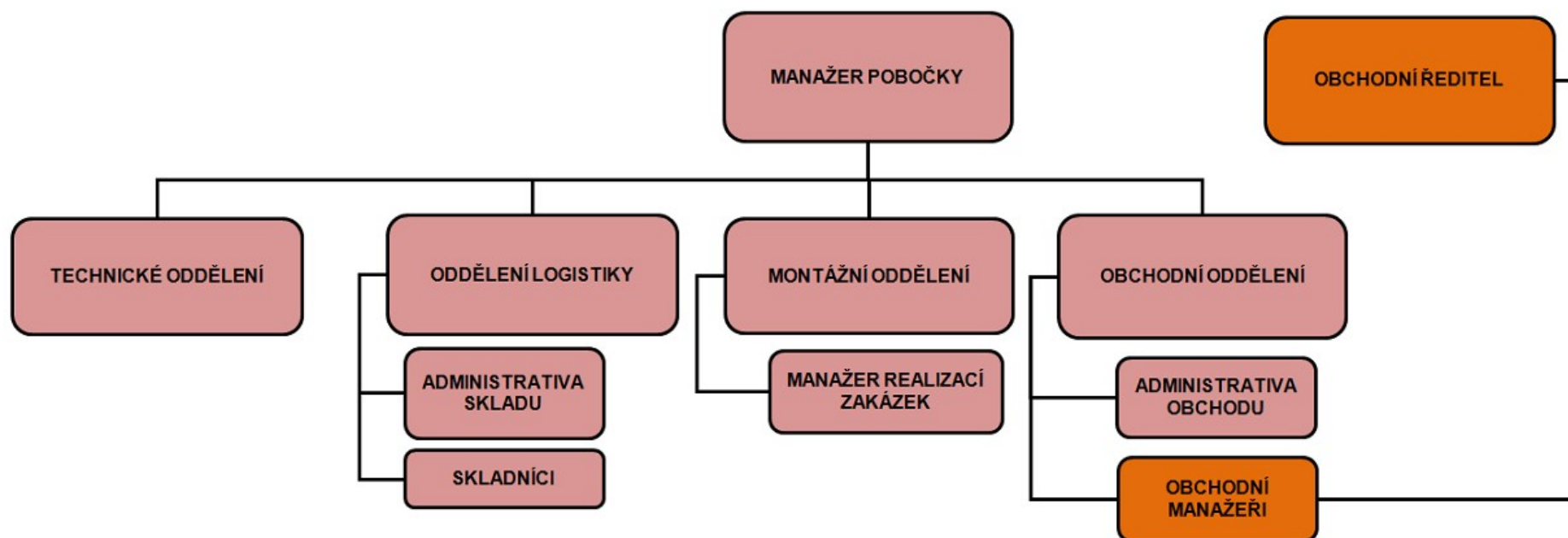


Bc. Dagmar Lipinová

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Organizační struktura firmy ABC a. s.
Příloha 2	Použitá teoretická východiska při určení strategie firmy
Příloha 3	Rozpočet OP LZZ
Příloha 4	Plán školení OP LZZ
Příloha 5	Plán zastupitelnosti pozic ve firmě ABC a. s.
Příloha 6	Dotazník - vzdělávání zaměstnanců firmy ABC a. s.
Příloha 7	Popis pracovní pozice
Příloha 8	Plán osobního rozvoje
Příloha 9	Hodnocení školení účastníkem
Příloha 10	Hodnocení školení nadřízeným účastníka
Příloha 11	Hodnocení školení lektorem

Organizační struktura firmy ABC a. s.

Organizační struktura firmy ABC a. s. – pobočky

Teoretická východiska ověření správnosti firemní strategie

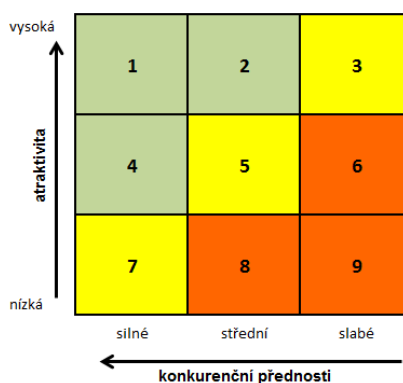
Matice politiky směru – používá se při stanovení firemní strategie. Naznačuje očekávaný vývoj konkurenceschopnosti firmy v blízké budoucnosti⁷².

		Vyhledky ziskovosti sektoru		
		neatraktivní	průměrné	atraktivní
Konkurence schopnost firmy	slabá	Ustupovat z trhu	Postupně ustupovat z trhu	Zdvojnásob úsilí nebo ustup
	průměrná	Postupně ustupovat z trhu	Pečovat a pokračovat opatrněji	Zkus silněji
	silná	Generovat hotovost	Růst (investiční podpora)	Lídr (chránit pozici)

Obrázek 0-1 Matice politiky směru.

Konkurenceschopnost firmy ABC je silná a perspektivy ziskovosti sektoru jsou neatraktivní až průměrné, tzn., že by se firma měla soustředit na generování hotovosti a růst firmy za investiční podpory.

Technika používaná k hodnocení postavení firmy nebo produktu v určitém oboru, pro rozhodování jak v budoucnu postupovat v investování se nazývá **McKinsey matice** (nazývaná též GE matice)⁷³. Používá se u klíčových rozhodnutí vrcholového vedení firmy.



Obr. 0-2 McKinsey matice (Matice GE)

Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:

- 1) Pole 1, 2 a 4 znamená zónu vhodnou pro investice, firma může investovat.
- 2) Pole 3, 5 a 7 jsou v zóně, kdy je doporučena obezřetnost a spíše mírné investice.
- 3) Pole 6, 8, 9 jsou v zóně, kde se doporučuje útlum a ukončení činnosti.⁷⁴

⁷² JANEČKOVÁ, Viktorie. Strategická analýza. *Lms.ekf.vsb.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: <http://lms.ekf.vsb.cz/course/view.php?id=128>

⁷³ Matice General Electric/McKinsey - poradí, jak dál s vaší firmou. In: *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>

Teoretická východiska ověření správnosti firemní strategie

Firma má silné konkurenční výhody, avšak atraktivita trhu je střední, v současné době hospodářské recese možná i nízká. Proto lze firmu ABC umístit do pole č. 4 nebo č. 7.

4 – Sklízejte – odvětví, které není tak atraktivní a neláká mnoho konkurentů. Pokud má v tomto neatraktivním odvětví firma velkou konkurenční sílu, může ze své pozice dobře těžit. Důležité je klást vyšší důraz na minimalizaci a udržení nákladů a věnovat se i udržení vlastní pozice. Firmy ve 4. poli musí myslet na to, aby tzv. „neusnuly na vavřínech“.

7 – Restrukturalizujte – v tomto poli bude konkurentů spíše ubývat. Ten, kdo má velkou konkurenční sílu, má i velkou šanci přežít. Je důležité hlídat si cashflow, protože v méně atraktivním odvětví by mohlo začít nečekaně ubývat zákazníků, a také si chránit svou pozici, protože pokud se zvýší atraktivita odvětví (např. oživením ekonomiky), objeví se noví konkurenti.

⁷⁴ McKinsey matice (GE matice). In: *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matrice>

Rozpočet OP LZZ

Název projektu	Komplexní vzdělávání proti hospodářské krizi ve stavebnictví
Název příjemce finanční podpory	ABC a. s.

Náklady na celý projekt	
Druh výdajů rozpočtu	Platný rozpočet v Kč
Osobní náklady	828 600,00
DPČ - Projektový manažer	403 200,00
DPČ - Odborný manažer/provozní manažer	316 800,00
Odborný garant vzdělávání	108 600,00
Zařízení a vybavení	53 180,00
DHM notebook	12 330,00
DHM Multifunkční zařízení	18 000,00
DHM Dataprojektor	12 500,00
DHM Projekční plátno	4 150,00
DHM Fotoaparát	2 600,00
DNHM - software	3 600,00
Nákup služeb - firma ABC a. s.	843 516,00
Proces rozhodování, výběr optim. Varianty	9 570,00
Systém hodnocení a motivace pro manažery	9 570,00
Trénink manažerských dovedností pro asistentky	5 990,00
Pohledávky	14 760,00
Mzdové účetnictví	4 480,00
Pracovní právo	11 960,00
Vedení mzdové agendy	7 780,00
Controlling	8 616,00
ŘLZ - interpersonální dovednosti	11 980,00
Efektivní získávání a výběr zaměstnanců	17 970,00
Obchodní právo	33 200,00
Zákon o veřejných zakázkách	6 000,00
Ekonomika pro obchodníky	17 430,00
Finance pro nefinančníky	26 632,00
Budování vztahů se zákazníky	62 300,00
Efektivní komunikace pro nákupčí	23 340,00
Typologie zákazníka	35 000,00
Tipy a triky pro obchodníky	21 000,00
Přesvědčivý a profesionální prodej	41 930,00
Skladník	86 400,00
Vysokozdvížné vozíky	51 000,00
Vazačské práce	151 368,00
Kurz lešenářské techniky	9 000,00
Jeřábníci D s omezením	18 240,00
Marketing	16 800,00
Kurz bezpečné jízdy	124 000,00
Pracovně právní vztahy a rovné příležitosti	12 900,00
Motivace a sladění osobního a pracovního života	4 300,00
Nákup služeb - ostatní firmy	1 554 967,00
Přímá podpora	2 695 580,00
Mzdové příspěvky pro CS	1 914 080,00
Mzdové příspěvky pro ženu na RD (80 * 140 Kč/h * 24 měsíců)	268 800,00
Stravné (300 Kč * školící den)	512 700,00
Nepřímé náklady (16 % př. nákladů)	956 134,88
SOUHRN	6 931 977,88

Rozpočet OP LZZ

Nákup služeb pro firmu ABC	843 516,00
Nákup služeb CELKEM	2 398 483,00
Náklady na projekt - SOUHRN	6 931 977,88
Podíl služeb pro firmu ABC na SOUHRNU	12,2%
Podíl služeb pro všechny účastníky na SOUHRNU	34,6%
Podíl ostatních nákladů na SOUHRNU	65,4%

Plán školení OP LZZ

Klíčová aktivita 1: Vzdělávací program obecných dovedností - management a administrativa

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Proces rozhodování, výběr optimální varianty	3	1
Systém hodnocení a motivace pro manažery	3	1
Trénink manažerských dovedností pro asistentky	1	2

Klíčová aktivita 2: Vzdělávací program odborných dovedností - ekonomické oddělení

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Pohledávky	4	2
Mzdové účetnictví	2	1
Pracovní právo	4	2
Vedení mzdové agendy (dle programu firmy)	2	2
Controlling	3	1
Řízení lidských zdrojů - interpersonální dovednosti (personalista)	2	2
Efektivní získávání a výběr zaměstnanců (personalista)	3	2

Klíčová aktivita 3: Vzdělávací program odborných dovedností - obchodní oddělení

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Obchodní právo	4	2
Zákon o veřejných zakázkách	3	2
Ekonomika pro obchodníky	7	1
Finance pro nefinančníky	4	2
Budování vztahů se zákazníky	7	2
Efektivní komunikace pro nákupčí	3	2
Tipologie zákazníka	10	1
Tipy a triky pro obchodníky	7	1
Přesvědčivý a profesionální prodej	7	2

Klíčová aktivita 4: Vzdělávací program odborných dovedností - dělníci - skladníci, řidiči, montéři

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Skladník	12	2
Vysokozdvíhací vozíky	17	1
Vázačské práce	17	7
Kurz lešenářské techniky	6	2
Jeřábníci D s omezením	1	19
Kurz pro práci s řetězovou pilou	12	2

Klíčová aktivita 5: Vzdělávací program rozvoje řídicích dovedností

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Kurz bezpečné jízdy - 31	31	1

Klíčová aktivita 6: Uplatňování rovných příležitostí žen a mužů

Školení	Počet lidí	Počet dnů
Pracovní právní vztahy a rovné příležitosti	3	1
Motivace a sladění osobního a pracovního života	1	1

zrealizováno
částečně zrealizováno
plánováno

Plán zastupitelnosti pozic ve firmě ABC a. s.

(Pozice v závorce určuje zastupující pozici)

•	Provozní ředitel	(Obchodní ředitel)
•	Obchodní ředitel	(Provozní ředitel)
•	Ředitel pro strategii a zahraniční obchod	(Obchodní ředitel)
•	Asistentka obchodního ředitele	(Asistentka provozního ředitele)
•	Asistentka provozního ředitele	(Asistentka obchodního ředitele)
•	Manažer správy pohledávek	(Asistentka obchodního ředitele)
•	Hlavní účetní	(Účetní)
•	Hlavní technik	(Technik)
•	Hlavní logistik	(Provozní ředitel)
•	Manažer logistiky	(Administrátor skladu)
•	Administrátor obchodu	(Administrátor skladu)
•	Administrátor skladu	(Manažer logistiky)
•	Řidič	(Skladník)

* Manažer realizací zakázek¹

* Obchodní manažer

* Skladník

* Účetní

Technik²

¹ Pozice označené * jsou zastupovány stejnou pozicí na pobočce

² Pozice označené # jsou zastupovány stejnou pozicí na jiné pobočce

Dotazník - vzdělávání zaměstnanců firmy ABC a. s.

Vážené kolegyně, kolegové,

dovolte mi prosím oslovit Vás touto cestou a požádat o vyplnění dotazníku, vztahujícímu se ke vzdělávacím a rozvojovým potřebám zaměstnanců firmy ABC a. s.

Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění Vašich postojů k firemnímu vzdělávání. Je určen všem zaměstnancům s přístupem do počítačové sítě a je zcela anonymní. Výsledky budou použity pro mou diplomovou práci a budou také zdrojem informací při nastavení systému vzdělávání zaměstnanců firmy ABC a. s.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Dagmar Lipinová

Vyberte a označte prosím, vždy jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

- 1. Považujete firemní vzdělávání za přínosné pro firmu?**
 - a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, je mi to jedno
- 2. Považujete firemní vzdělávání za přínosné pro jednotlivce?**
 - a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, je mi to jedno
- 3. Jaká je Vaše zkušenost s firemním vzděláváním?**
 - a) určitě pozitivní,
 - b) spíše pozitivní,
 - c) spíše negativní,
 - d) určitě negativní
 - e) žádná
- 4. Jste spokojen s úrovní současného firemního vzdělávání?**
 - a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, nemohu posoudit
- 5. Jak často máte možnost se zúčastnit firemního vzdělávání?**
(povinná školení nepočítejte)
 - a) velmi často (více než 3x ročně)
 - b) často (2 - 3x ročně)
 - c) občas (1x ročně)
 - d) zřídka (1x za 2 roky nebo méně)
 - e) dosud jsem neměl možnost

Dotazník - vzdělávání zaměstnanců firmy ABC a. s.

- 6. Považujete další vzdělávání související s Vaší pozicí za potřebné?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, je mi to jedno
- 7. Máte zájem o vzdělávání a vlastní osobní rozvoj?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, nepřemýšlel jsem o tom
- 8. O jaké vzdělávací aktivity byste případně měl(a) zájem?**
(můžete zvolit libovolný počet možností)
- a) odborná školení související s výkonem pozice
 - b) manažerské dovednosti – vedení, motivování, rozhodování, řízení, delegování
 - c) komunikační dovednosti - jednání se zákazníky, obchodní dovednosti, řešení konfliktů
 - d) práce v týmu, teambuilding
 - e) strategické řízení, řešení mimořádných situací
 - f) PC dovednosti
 - g) jazykové kurzy
 - h) jiné (napíšte jaké).....
 - i) Žádné. Kurzy potřebné pro výkon své práce jsem již absolvoval(a) v minulosti.
 - j) Nemám zájem o další vzdělávání.
- 9. Jakou metodu vzdělávání preferujete?**
(můžete zvolit max. 3 možnosti)
- a) přednášku s diskuzí
 - b) e-learning (vzdělávání za podpory počítačů)
 - c) coaching (dlouhodobější instruktáž, pracovník přijímá od školitele poznatky)
 - d) rotaci práce (práce na různých pracovních pozicích)
 - e) samostudium
 - f) žádnou
 - g) jinou (napíšte jakou).....
- 10. Co očekáváte, že by Vám firemní vzdělávání mohlo přinést?**
(můžete zvolit libovolný počet možností)
- a) vyšší finanční ohodnocení
 - b) postup na vyšší pozici
 - c) usnadnění práce
 - d) uznání kolegů a nadřízených
 - e) dobrý pocit
 - f) nové informace
 - g) nic
 - h) ztrátu času

Dotazník - vzdělávání zaměstnanců firmy ABC a. s.

- 11. Měl(a) byste zájem o jazykový kurz v rámci firemního benefitu?**
- a) Ano, jen hrazeno firmou, v pracovní době
 - b) Ano, i vlastní spoluúčast, v pracovní době
 - c) Ano, i vlastní spoluúčast, i mimo pracovní dobu
 - d) Ne, nemám zájem
- 12. Firma získala v loňském roce dotaci na vzdělávání z fondů EU, jak jste se o ní dozvěděl?**
- a) od nadřízeného
 - b) od kolegů
 - c) náhodou jsem to někde zaslechl
 - d) nevzpomínám si
 - e) nedozvěděl – nevím o dotaci
- 13. Považujete vzdělávání realizované prostřednictvím této dotace za přínosné?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, netýká se mě to
- 14. Uplatníte poznatky získané na dotačních vzdělávacích akcích ve Vaší práci?**
- a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) určitě ne
 - e) nevím, netýká se mě to
- 15. Jak vnímáte to, když jste vyslán na firemní školení realizované prostřednictvím této dotace?**
- a) nadšení, dozvím se něco nového
 - b) snad to k něčemu bude
 - c) alespoň nemusím do práce
 - d) nemám na to čas, zdržuje mě to od mé práce
 - e) nemám s tím zkušenost
- 16. Jste:**
- a) muž
 - b) žena
- 17. Ve firmě pracujete (počítají se i předchůdci firmy ABC)**
- a) 0 - 2 roky
 - b) 3 - 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 a více let
- 18. Vzdělání:**
- a) vysokoškolské
 - b) středoškolské s maturitou
 - c) vyučen
 - d) základní

Popis pracovní pozice

Titul, jméno a příjmení: Bc. Alena VRÁNOVÁ									
Název pracovní pozice: manažerka logistiky									
Útvar: pobočka Ostrava									
Přímo nadřízená pozice: manažer pobočky									
Přímo podřízené pozice: hlavní skladník, skladník, řidič									
Prováděné činnosti v rámci zastávané pozice <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Zodpovědnost za dodržování interních předpisů společnosti. <input checked="" type="checkbox"/> Komplexní vedení oddělení logistiky a všech jeho zaměstnanců. <input checked="" type="checkbox"/> Organizování a plánování nakládek a vykládek na pobočce. <input checked="" type="checkbox"/> Organizování, plánování a operativní řešení návozu a odvozu komponentů ze staveb s odpovědnými osobami zákazníka. <input checked="" type="checkbox"/> Objednávání a organizování doprav s externími dopravci. <input checked="" type="checkbox"/> Optimalizace skladových zásob – převody mezi sklady. <input checked="" type="checkbox"/> Koordinace logistických služeb s manažerem realizací zakázek. <input checked="" type="checkbox"/> Sledování rentability doprav, zajišťování přepravy v souladu se zásadami efektivity. <input checked="" type="checkbox"/> Rezervace zboží v informačním systému firmy. <input checked="" type="checkbox"/> Likvidace faktur za logistiku. <input checked="" type="checkbox"/> Ochranné a pracovní pomůcky - nákup, evidence, výdej; kontrola používání. 									
Specifické činnosti mimo rámec zastávané pozice: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Zajišťování systematické péče o nářadí a zařízení používaných na skladě, zajišťování revizí a oprav. <input checked="" type="checkbox"/> Organizace externích povinných školení a sledování termínů - BOZP, řidičů, VZV atd. <input checked="" type="checkbox"/> Evidence docházky - měsíční výkazy. 									
Min. požadované vzdělání: SŠ s maturitou	Skutečné vzdělání: VŠ bakalářské								
Min. požadovaná praxe: 2 roky na podobné pozici nebo 5 let v administrativě	Skutečná praxe: 7 let na stejné pozici								
Požadované znalosti, schopnosti, dovednosti: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <input checked="" type="checkbox"/> Odborná školení <ul style="list-style-type: none"> • Znalost sortimentu </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <input checked="" type="checkbox"/> Komunikační dovednosti </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> PC znalosti <ul style="list-style-type: none"> • Word • Excel • Outlook • IS HELIOS Green </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Schopnosti <ul style="list-style-type: none"> • Organizace práce • Práce pod tlakem • Rychlé a efektivní rozhodování </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Manažerské dovednosti <ul style="list-style-type: none"> • Vedení podřízených • Týmová práce </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Ostatní <ul style="list-style-type: none"> • normy BOZP (povinná školení, termíny) • ekonomické povědomí </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> ŘP skup. B </td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/> Odborná školení <ul style="list-style-type: none"> • Znalost sortimentu 	<input checked="" type="checkbox"/> Komunikační dovednosti	<input checked="" type="checkbox"/> PC znalosti <ul style="list-style-type: none"> • Word • Excel • Outlook • IS HELIOS Green 	<input checked="" type="checkbox"/> Schopnosti <ul style="list-style-type: none"> • Organizace práce • Práce pod tlakem • Rychlé a efektivní rozhodování 	<input checked="" type="checkbox"/> Manažerské dovednosti <ul style="list-style-type: none"> • Vedení podřízených • Týmová práce 	<input checked="" type="checkbox"/> Ostatní <ul style="list-style-type: none"> • normy BOZP (povinná školení, termíny) • ekonomické povědomí 		<input checked="" type="checkbox"/> ŘP skup. B
<input checked="" type="checkbox"/> Odborná školení <ul style="list-style-type: none"> • Znalost sortimentu 	<input checked="" type="checkbox"/> Komunikační dovednosti								
<input checked="" type="checkbox"/> PC znalosti <ul style="list-style-type: none"> • Word • Excel • Outlook • IS HELIOS Green 	<input checked="" type="checkbox"/> Schopnosti <ul style="list-style-type: none"> • Organizace práce • Práce pod tlakem • Rychlé a efektivní rozhodování 								
<input checked="" type="checkbox"/> Manažerské dovednosti <ul style="list-style-type: none"> • Vedení podřízených • Týmová práce 	<input checked="" type="checkbox"/> Ostatní <ul style="list-style-type: none"> • normy BOZP (povinná školení, termíny) • ekonomické povědomí 								
	<input checked="" type="checkbox"/> ŘP skup. B								
Zpracoval (přímý nadřízený): Ing. Jaroslav Hála	Datum a podpis:								
Seznámen (zaměstnanec): Bc. Alena Vránová	Datum a podpis:								
Schválil: Ing. Pavel Proutek	Datum a podpis:								

Plán osobního rozvojeJméno a příjmení: *Petra Hubáčková*Pracovní pozice: *Asistentka provozního ředitele*Přímý nadřízený: *Martin Holář*Manažerská pozice: *NE*Útvar: *Centrála*Datum nástupu: *1.3.2013*Datum hodnocení: *30.11.2014*

Rekapitulace hodnocení	
Silné stránky, příležitosti	Slabé stránky, hrozby
TÝMOVÝ HRÁČ	SEBEMOTIVACE
SPOLEHLIVOST	ROZHODOVÁNÍ
ZODPOVĚDNOST	PC DOVEDNOSTI (znalost informačního systému)

Rozvojové potřeby krátkodobé	Metoda	Název akce/ Poskytovatel	Rozsah	Termín	Výstup	Očekávané náklady
rozhodování	kurz	Rozhodování v týmu/ nevybráno	1 den	1. čtvrtletí 2015	osvědčení	6.000,-
sebemotivace	trénink	Sebemotivace a zvládání stresu/ SHINE Consulting s.r.o. Praha	1 den	prosinec 2014	osvědčení	6.000,-
PC dovednosti	asistování, rotace práce	IS Helios/ interní (K.Hlávka, E.Králová)	dle potřeby	ihned	x	0,-
Rozvojové potřeby dlouhodobé	Metoda	Název akce/Poskytovatel	Rozsah	Termín	Výstup	Očekávané náklady
neidentifikovány						

Komentáře	
Zaměstnanec	Přímý nadřízený

Podpis zaměstnance		Podpis přímého nadřízeného	
Datum		Datum	

Hodnocení školení (kurzu) účastníkem**Téma:****Lektor:****Datum konání:****Místo konání:**

Ohodnocení vyberte zaškrtnutím na stupnici 1 – 4 (1 – nejlepší, 4 – nejhorší).

Hodnocení zajištění

Prostředí	1	2	3	4
Občerstvení	1	2	3	4
Vybavení učebny, učební pomůcky	1	2	3	4

Hodnocení školení

Obsah odpovídal tématu:	1	2	3	4
Odpovídající rozsah (délka kurzu):	1	2	3	4
Výukové materiály:	1	2	3	4
Výukové metody:	1	2	3	4
Možnost aktivního zapojení:	1	2	3	4
Atmosféra:	1	2	3	4

Hodnocení lektora

Odbornost:	1	2	3	4
Vyjadřovací schopnosti:	1	2	3	4
Jasný, srozumitelný výklad:	1	2	3	4
Názornost příkladů:	1	2	3	4
Prostor pro dotazy:	1	2	3	4

Přínos pro mou pracovní pozici

Téma vhodné pro mou pozici:	1	2	3	4
Poznatky využiji v praxi:	1	2	3	4
Existuje potenciál pro další rozšiřování znalostí na dané téma:	1	2	3	4
Mám zájem o další rozšiřování znalostí na dané téma:	1	2	3	4

Celková spokojenost

Školení (kurz) splnilo mé očekávání:	1	2	3	4
Školení (kurz) bych doporučil(a) ostatním:	1	2	3	4

Připomínky, náměty, postřehy:

Hodnocení školení (kurzu) nadřazeným účastníka

(hodnocení po 30ti – 90ti dnech)

Téma:**Datum konání školení:****Datum hodnocení:****Účastník:**

*Ohodnocení vyberte na stupnici 1 – 4 (1 – určitě ano, 4 – určitě ne; 0 – nemohu posoudit).****Hodnocení účastníka a přínos školení (kurzu) pro jeho práci***

Vhodně zvolené téma:	1	2	3	4	0
Poznatky využívá v praxi:	1	2	3	4	0
Rozdíl ve výkonu před a po absolvování:	1	2	3	4	0
Existuje potenciál pro další rozšiřování znalostí na dané téma:	1	2	3	4	0
Má zájem o další rozšiřování znalostí na dané téma:	1	2	3	4	0

Připomínky, náměty, postřehy:

Hodnocení školení (kurzu) lektorem**Téma:****Datum konání:****Místo konání:****Počet účastníků:**

Ohodnocení vyberte zaškrtnutím na stupnici 1 – 4 (1 – nejlepší, 4 – nejhorší).

Hodnocení zajištění (pouze u kurzů pořádaných v prostředí firmy)

Prostředí a občerstvení 1 2 3 4

Vybavení učebny, učební pomůcky 1 2 3 4

Hodnocení školení

Odpovídající rozsah (délka) školení (kurzu): 1 2 3 4

Optimální počet účastníků: 1 2 3 4

Atmosféra: 1 2 3 4

Hodnocení účastníků

Zájem účastníků o téma: 1 2 3 4

Aktivní zapojení účastníků: 1 2 3 4

Pochopení výkladu: 1 2 3 4

Celková spokojenost lektora 1 2 3 4

Připomínky, náměty, postřehy:

Děkujeme za Váš čas.